

Sanni-Mari Airu

TIIMITYÖN JA SEN KEHITTÄMISEN HAASTEET
KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISYKSIKÖSSÄ

Sosiaalialan koulutusohjelma

Ylempi AMK

2020

TIIMITYÖN JA SEN KEHITTÄMISEN HAASTEET KEHITYSVAMMAISTEN ASUMISYKSIKÖSSÄ

Airu, Sanni-Mari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosiaali-alan ylempi koulutusohjelma
Toukokuu 2020
Sivumäärä: 49
Liitteitä: 0

Asiasanat: tiimityö, moniammatillisuus, dialogisuus

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää tiimityötä kehitysvammaisten asumisyksikössä. Tavoitteena oli soveltaa ulkoapäin annetusta tiimityön mallista juuri kohdeyksikköä parhaalla mahdollisella tavalla palveleva malli. Tarkoitus oli muokata mallista sellainen, joka mahdollistaisi moniammatillisen työskentelyn, toisi aikaa asiakkaiden asioiden yhteiselle pohtimiselle, auttaisi työyhteisöä hahmottamaan ja ottamaan työskentelyssä huomioon asiakkaiden kokonaistilanteet paremmin, selkiyttäisi henkilökunnan keskinäistä työnjakoa, sekä tehostaisi ja parantaisi tiedonkulkua henkilökunnan kesken.

Raportin teoreettisessa osuudessa käsiteltiin tiimityön, moniammatillisuuden sekä dialogisuuden teoreettista pohjaa. Käsitteet määriteltiin ja niitä käsiteltiin opinnäytetyölle merkityksellisestä näkökulmasta. Kehittämisen prosessin yhteydessä käsiteltiin teoreettisesti myös toimintatutkimuksen käyttöä kehittämisen välineenä.

Kehittämistyön käytännön osuuden raportoinnissa keskityttiin tuomaan esille kehittämistarpeen määrittely, prosessin eteneminen sekä tulokset, jotka kehittämisestä seurasivat. Tuloksissa kuvattiin yksikölle sovellettu tiimityön malli, sekä tuotiin esille haasteita, jotka kehittämisen aikana nousivat esiin.

Kehittämisessä käytettiin toimintatutkimuksellista näkökulmaa. Käytetyt menetelmät olivat dialogisia ja kehittämiseen osallistui koko yksikön henkilökunta. Kehittämistyössä tuli näkyviin toimintatutkimuksellinen kehittämisen syklisyys.

Kehittämisen tuloksena saatiin luotua sovellettu tiimityön malli, joka vain osittain vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämisen aikana esiin nousi ongelmia, jotka vaikuttivat tiimityö-mallin toimivuuteen, mutta joita ei ollut käytännön syistä mahdollista muuttaa tai ratkaista. Kehittämistyö nähtiin onnistuneeksi, koska haasteista huolimatta koko työyhteisö oli sitä mieltä, että tiimityö on toimivampi tapa työskennellä.

CHALLENGES OF TEAMWORK AND ITS DEVELOPMENT IN THE HOUSING UNIT FOR DEVELOPMENTAL DISABLED PEOPLE

Airu, Sanni-Mari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services, Master of Social Services

May 2020

Number of pages: 49

Appendices: 0

Keywords: teamwork, multiprofessional, dialogical

The purpose of this thesis was to develop our teamwork in the housing unit for developmental disabled people. The purpose was to make a model that would be the best model to this particular unit in practice. That model would make multiprofessional co-operation possible, give time enough to consider together the issues of the clients, give tools for the work mates how to perceive and take into account better the situations of the clients, clarify how to share tasks at work and improve the flow of information between the stuff.

In this thesis the theoretical basis is set on teamwork, multiprofessional co-operation and being dialogical. These concepts were defined and were taken into account from the perspective of significance. The theoretical method used was operational research processed as a tool to develop a model in teamwork.

In this process reporting the practical part the concentration was to make clear the need to define the requirement of developing, how the process progressed and the results followed. The model suitable for the teamwork in this unit was described but in practice there was some difficulties came to prominence challenging the model.

In developing operational research was use. Means used were dialogue and all the stuff participated in this. The cyclicity of development was clearly noticed.

The result was an applied model for teamwork but it only partly fit into goals set for it. Problems that reduced the usability of this model in teamwork came to prominence during this process. These problems were not possible to change or solve for practical reasons. Despite the challenges the stuff considered this developing process succeeded because according to their opinion to work as a multiprofessional team is more functional way to work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TIIMITYÖ.....	8
2.1	Tiimin määrittelyä	8
2.2	Tiimin kehitysvaiheet	9
2.3	Roolijako tiimityössä.....	11
2.4	Tiimin määritelmä kehittämistyötä koskevassa yksikössä.....	11
3	DIALOGISUUS	12
3.1	Dialogisuuden määritelmä.....	12
3.2	Dialogisuus moniammatillisen työskentelyn välineenä	13
3.2.1	Monologinen dialogi	13
3.2.2	Dialoginen dialogi	14
3.2.3	Keinoja kehittää dialogisuutta yhteisessä työskentelyssä.....	14
3.3	Dialogisuus kehittämisen välineenä	15
3.3.1	Tulevaisuusdialogi.....	16
4	MONIAMMATILLISUUS	17
4.1	Moniammatillisuuden määrittelyä.....	17
4.2	Työskentelyä tukevia tekijöitä.....	20
4.3	Työskentelyn kompastuskivet	20
5	KEHITTÄMISPROSESSIN LÄHTÖTILANNE.....	21
5.1	Kehittämistarpeen määrittelyä.....	21
5.2	Toisesta yksiköstä tuotu tiimityön malli	23
5.3	Lähtötilanne opinnäytetyön kohdeyksikössä.....	24
6	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	26
6.1	Toimintatutkimuksen määritelmä.....	27
6.2	Toimintatutkimuksen toteutus	27
6.3	Toimintatutkimuksen käyttö tässä opinnäytetyössä	28
7	PROSESSIN ETENEMINEN JA KÄYTETYT MENETELMÄT	28
7.1	Lähtötilanteen analyysi.....	28
7.2	Tiimityön mallin kokeilu, havainnointi ja arviointi ensimmäisen puolenvuoden ajan	29
7.3	Mallin arviointi ja sen työstämisen aloittaminen kokeilujakson jälkeen	30
7.4	Arvioinnin perusteella tehty mallin kehittäminen	31
7.5	Muokatun mallin testaus, ja uudelleen arviointi	34
8	TULOKSET	34
8.1	Sovellettu tiimityön malli	35

8.2	Tiimityö kehittämisen jälkeen	37
8.3	Toimivat tiimityön ratkaisut	37
8.3.1	Konkreettisen ajan lisääntyminen keskustelulle.....	37
8.3.2	Asiakkaiden kokonaistilanteiden hallinta.....	38
8.3.3	Työnjako henkilökunnan kesken	38
8.3.4	Ammattiryhmien roolijako	38
8.4	Tiimityön epäkohdat.....	39
8.4.1	Sitoutumattomuus tiimityöhön	39
8.4.2	Tiedonkulun ongelmat.....	40
8.4.3	Ongelmat tiimien teoreettisissa kehitysvaiheissa sekä roolijaossa.....	40
8.4.4	Tiimityöhön soveltuvan tilan puute.....	42
8.4.5	Tiimipalavereiden keskeytykset	42
8.4.6	Työyhteisön pieni koko	43
8.4.7	Moniammatillisuuden hyödyntäminen	44
8.4.8	Asiakkaiden osallistamisen mahdottomuus.....	45
8.5	Yhteenveto.....	46
9	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli saada aikaan työskentelytavan muutos kehitysvammaisten asumisyksikössä ja juurruttaa uusi toimintamalli osaksi arjen työskentelyä. Toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla tavoiteltiin kehittämistä, johon koko työyhteisö pääsee osallistumaan, ja jonka seurauksena uusi työskentelymalli vakiintuu osaksi arkea palvelun asiakkaita entistä paremmin.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kehittää tiimityön mallia kehitysvammaisten asumisyksikössä, palvelemaan juuri tämän tietyn yksikön tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoite oli, että saisimme muokattua ulkoapäin tuodusta tiimityön mallista sellaisen, joka mahdollistaisi moniammatillisen työskentelyn, toisi aikaa asioiden yhteiselle pohtimiselle, auttaisi työyhteisöä hahmottamaan asiakkaiden kokonaistilanteet paremmin, selkiyttäisi henkilökunnan keskinäistä työnjakoa asiakkaisiin liittyen, sekä tehostaisi ja parantaisi tiedonkulkua yksikön sisällä. Yksikön työntekijänä olen osa työyhteisöä, jonka sisällä kehittäminen tapahtui.

Tiimityöhön yksikössä päädyttiin siirtymään esimiehen päätöksellä. Tiimityö valikoitui välineeksi siksi, että toisessa saman organisaation yksikössä oli siihen jo aiemmin siirrytty, ja saatu sillä hyviä tuloksia aikaan.

Liikkeelle kehittämisessä lähdettiin käymällä läpi tiimityöhön aiemmin siirtyneestä yksiköstä saatu tiimityöskentelyn perusrunko, jota kevyesti muokattiin heti alussa kohdeyksikköön sopivaksi. Matkan varrella oli tarkoitus arvioida ja muokata mallia, soveltaa se kohdeyksikölle sopivaksi.

Kehittämistyö toteutettiin aikuisille kehitysvammaisille suunnatussa, ympärivuorokautista palvelua tarjoavassa asumisyksikössä, jossa asuu vakituisesti 14 asukasta ja sen lisäksi on yksi paikka, joka on tarkoitettu lyhytaikaiseen hoitoon. Yksikkö toimii kahden oven periaatteella, mikä tarkoittaa sitä, että lähes kaikilla asukkailla on sekä oma ulko-ovi, että ovi yhteisiin tiloihin. Henkilökunta on paikalla ympäri vuorokauden. Henkilökunta koostuu 50% esimiehestä, sairaanhoitajasta, kolmesta ohjaajasta (sosionomi AMK) sekä viidestä vakituisesta hoitajasta. Lisäksi yksikössä on vaihtu-

va määrä sijaisia. Yksikön laskettu henkilöstöresurssi on siis 9,5 työntekijää. Esimies ei osallistu käytännön työn tekemiseen lainkaan.

Tarve kehittämiselle on yksikössä ollut ilmassa jo pidempään, sillä ennen käytössä ollut omahoitaja –malli oli osoittautunut toimimattomaksi, eikä se palvellut työn tekemistä parhaalla mahdollisella tavalla. Työskentely oli kovin sirpaleista ja asukkaiden tilanteiden kokonaiskuvat olivat huonosti näkyvillä. Työtä ja päätöksiä tehtiin omahoitaja-parin kesken, jolloin avoin keskustelu ja moniammatillinen mielipiteiden vaihto puuttui lähes kokonaan. Tämä johti osittain siihen, että työntekijöiden toimintatavat asukkaiden kanssa saattoivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan, koska käytännössä kahden ihmisen tekemiin päätöksiin oli kaikkien vaikea sitoutua. Lisäksi erilaiset toimintatavat toivat hämmennystä myös asiakkaiden keskuuteen. Etenkin autistisia piirteitä omaavilla asiakkailla oli välillä vaikeuksia hahmottaa mihin milloinkin pyritään, kun henkilökunnalla oli kovasti toisistaan poikkeavat toimintatavat.

Virallisia mitattavia tavoitteita esimies ei yksikössä tiimityölle asettanut, tiimityöhön siirtymisen lisäksi. Yhteisestä keskustelusta yksikön sisällä esiin nousi kuitenkin asioita, joihin tiimityöllä lähdettiin hakemaan muutosta. Nämä asiat liittyivät moniammatillisuuden parempaan hyödyntämiseen, ajan järjestämiseen yhteiselle keskustelulle, asiakkaiden kokonaistilanteiden hallintaan, henkilökunnan työnjaon selkiyttämiseen sekä tiedonkulkuun yksikön sisällä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli siis muokata tiimityön mallista sellainen, jolla mahdollistetaan edellä luetellut asiat ja niiden tehostuminen.

Opinnäytetyön tuloksissa on kuvattu yhdessä luotu sovellettu tiimityön malli. Lisäksi tulokset käsittelevät sitä, palveliko luotu sovellus yksikköä kuten oli aluksi toivottu. Lisäksi tuloksissa pohditaan paljon niitä haasteita, joihin kehittämisen aikana törmättiin, ja jotka olivat vaikuttamassa siihen, miksi toimivan tiimityömallin luominen ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Tulosten pohdinnoissa käytetään apuna myös niin kutsuttuja ”käytäväkeskusteluita”, jota kehittämisen ympärillä käytiin koko prosessin ajan.

Kehittämistyö pohjautuu kehittämistutkimukseen. Teoriapohjaksi olen valinnut tiimityön lisäksi moniammatillisuuden, jota kehittämisellä pyritään parantamaan. Dialogi-

suus kulkee mukana sekä osana kehittämistä, että tapana toteuttaa moniammatillista tiimityötä.

Tämä raportti koostuu teoriapohjasta ja käytännön kehittämistyön kuvauksesta sekä tulosten raportoinnista. Johdannon jälkeen omissa luvuissaan perehdytään tiimityön teoriaan, dialogisuuteen sekä moniammatillisuuden määrittelyyn. Dialogisuuden osuus on jaoteltu käsittelemään dialogisuutta moniammatillisen työskentelyn välineenä sekä dialogisuutta kehittämisen välineenä. Varsinainen kehittämisprosessi käydään läpi määrittelemällä lähtötilanne, jonka jälkeen perehdytään toimintatutkimukseen kehittämisen välineenä. Seuraavassa luvussa kuvataan prosessin eteneminen ja raportti päättyy lukuun, jossa analysoidaan kehittämisen tulokset.

2 TIIMITYÖ

2.1 Tiimin määrittelyä

Käsitteenä sana tiimi vaikuttaa saavan hyvin moninaisia merkityksiä lähteestä riippuen. Tiimi esitetään toisissa lähteissä synonyymina sanalle ryhmä, kun taas toisissa lähteissä sanojen merkitykset erotellaan toisistaan. Esimerkiksi Rasila ja Pitkonen puhuvat sekaisin sekä tiimistä että ryhmästä, tarkoittaen niillä molemmilla joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä ja joilla on työlleen yhteinen tavoite. (Rasila & Pitkonen 2009, 8.)

Vakkurin mukaan tiimi on joukko yhdessä työskenteleviä ammattitaitoisia ihmisiä, joilla on valtuudet sekä suunnitella, että toteuttaa työtä itsenäisesti organisaation antamien raamien puitteissa. Tiimi seuraa työnsä tuloksia ja on vastuussa niistä. Tiimi pyrkii jatkuvasti johonkin uuteen, parempaan tai tehokkaampaan tapaan toimia. (Vakkuri 1997, 16.)

Kazenbach ja Smith ovat tiimityötä tarkastellessaan päätyneet määrittelemään tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimillä on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli ja se on työnsä tuloksista vastuussa. (Kazen-

bach ja Smith 1998, 59.) Tämän määritelmän on hyvänä määritelmänä esiin nostanut myös Salminen (2013) teoksessaan Taitava tiimivalmentaja.

Määritelmiä löytyy siis useita, mutta yhteistä kaikille toisistaan hieman eroaville määritelmille näyttäisi olevan se, että niissä tuodaan esille ja painotetaan yhteistä tavoitetta, yhteisvastuullisuutta sekä jatkuvaa kehittämisen näkökulmaa. Tiimin katsotaan muodostuvan ihmisistä, joilla on erilaista osaamista toisiinsa nähden.

2.2 Tiimin kehitysvaiheet

Salmisen (2013, 68) tavoin olen valinnut pääteoriakseni tiimin kehitysvaiheita koskevista teorioista Bruce Tuckmanin vuonna 1965 julkaiseman mallin. Tuckmann on luonut mallin tutkittuaan kolmea erityyppistä ja eri tarkoituksiperistä perustettua ryhmää ja sen toimintaa. Jokaisen ryhmän toiminnasta hän pystyi löytämään tiettyjä yhtäläisyyksiä, riippumatta siitä miksi ryhmä oli perustettu ja mikä sen tarkoitus oli. Tuckman arvosteleo tutkimuksessaan aiemman kirjallisuuden olevan liian suppealla ja eriarvoisella tutkintamateriaalilla tuotettua ja sen perustuvan liiaksi ihmisten kokemuksille. Tuckmanin mallin rinnalla kuljetan myös Salmisen siitä jalostamaa mallia. Lopuksi käyn lyhyesti vielä läpi muita tiimityön vaiheista tehtyjä malleja.

Tuckmanin mallin mukaan tiimin ensimmäinen vaihe on ”forming”, joka pääsääntöisesti suomennetaan perustamisvaiheeksi (Tuckman 1965, 13; Salminen 2013, 68). Tuckman kuvaa vaihetta sellaiseksi, jossa ryhmä muodostetaan ja ryhmän jäsenet hakevat käyttäytymismalleja suhteessa toisiinsa ja ryhmän tehtävään/tavoitteeseen. Suhteet ja roolit kehittyvät ryhmän johtajaan, muihin ryhmän jäseniin sekä ryhmän olemassa oleviin lähtökohtiin. (Tuckman 1965, 13.)

Salminen (2013, 69-71) avaa perustamisvaihetta kuvailemalla vaihetta ”tiimiaihioksi”, jossa jäsenet hakevat paikkaansa ja yhteistyötä opetellaan. Tähän vaiheeseen saattaa liittyä myös epävarmuutta tiimiin kuulumisen tarkoituksesta. Etenkin, jos tiimin perustaminen on saneltu ylemmältä taholta. Perustamisvaiheen tärkeiksi tehtäviksi Salminen nimeää aidon dialogisen keskustelun ja tavoitteiden yhdessä sopimi-

sen. Yhteisymmärryksen luomisen tiimin toiminnasta ja sen tavoitteista, joka osaltaan edesauttaa huomattavasti tiimiin sitoutumista.

Toisen vaiheen Tuckman nimeää käyttämällä sanaa ”storming”, joka voidaan suomentaa myrskyvaiheeksi. Hän kuvailee vaiheen muodostuvan ihmisten välisistä konflikteista ja vastakkainasettelusta. Lisäksi vaiheeseen liittyy tunnetasolla tulevat reaktiot. (Tuckman 1965, 13.) Salmisen kuvailemana myrskyvaihe pitää sisällään jonkinlaisen sekasorron aikaa. Jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan ja sitoutuvat tiimiin koko ajan enemmän, mutta toisaalta ristiriidat ja erilaisten roolien hakeminen suhteessa vielä eriäviin tapoihin vuorovaikuttaa ja tehdä päätöksiä, saattavat aiheuttaa koviakin ”myrskyjä”. Salminen korostaa kuteinkin tämän vaiheen olevan tiimin kehityskaaresa merkittävän tärkeä. Tämän vaiheen kautta tiimi opettelee ”puhumaan samaa kieltä” sekä löytämään työskentelylleen yhteisen päämäärän. (Salminen 2013, 71-72.)

Tuckmanin mallissa kolmantena vaiheena kuvataan ”norming”-vaihe. Tuckman kuvaa vaihetta ryhmäytymisen vaiheena, jossa standardit kehittyvät ja roolit hyväksytään. Ilmapiiri antaa tilan henkilökohtaistenkin mielipiteiden esiin tuomiselle. (Tuckman 1965, 13.) Salminen kuvaa vaihetta sanalla ”oppimisvaihe”, joka pitää sisällään yhteistyösuhteiden muodostumista, tavoitteiden vahvistumista, luottamuksen kasvua ja vuorovaikutuksen kehittymistä. Tiimi aletaan nähdä voimavarana ja tiimihenki vahvistuu. (Salminen 2013, 74.)

Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena Tuckmanin mallissa on ”performing”. Tässä vaiheessa ihmisiä ja heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan osataan hyödyntää tehtävän suorittamisessa. Rooleista on tullut joustavia ja toimivia. Tiimin energia suunnataan nyt kokonaisuudessaan tavoitteen saavuttamiseen. Rakenteelliset haasteet on ratkaistu, ja niitä osataan käyttää hyödyksi. (Tuckman 1965, 13.) Salminen on jakanut omissa tulkinnoissaan tämän kyseisen vaiheen vielä kahteen vaiheeseen, suoritusvaiheeseen (performing) ja huipputiimivaiheeseen (high-performing). Suoritusvaiheessa tiimi suorittaa korkealla tasolla, mutta ei ole vielä oppinut hyödyntämään kaikkia mahdollisuuksiaan. Huipputiimi, johon Salmisen mukaan vain osa tiimeistä yltää, osaa käyttää koko potentiaalinsa hyväkseen, on erittäin motivoitunut, toimii hyvässä yhteistyössä tiimin ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä on itseohjautuva ja tuottava. (Salminen 2013, 75-77.)

Salminen jatkaa mallin viemistä vielä hajoamisvaiheeseen. Koska usein tiimi perustetaan jotain tiettyä tavoitetta varten, tulee jossain kohtaa myös piste, jolloin tiimi hajoaa. Tiimityö voi päättyä erinäisistä syistä, kuten tavoitteen saavuttamisesta, projektin päättymisestä tai organisaatiomuutoksista johtuvista syistä. (Salminen 2013, 78.)

2.3 Roolijako tiimityössä

Roolitietoisuuden tiimissä haluan nostaa esille, sillä se vaikuttaa merkittävästi tiimin toimintaan ja toiminnan sujuvuuteen. Tiimin jäsenellä on tiimissä työskennellessään tietyllä tavalla kaksi eri roolia. On ammatillinen rooli, jonka vuoksi kukin tiimissä on. Tällä tarkoitetaan sitä ammattitautaa ja sen mukanaan tuomaa roolia, jonka pohjalta kukin tuo oman ammattitaitonsa, kokemuksensa ja osaamisensa tiimin käyttöön. (Salminen 2017, 111-113.)

Tiimityötä tehtäessä on kuitenkin syytä jakaa myös niin kutsutut tiimiroolit. Näillä rooleilla tarkoitetaan sitä tehtävää, jonka mukaan kukin tiimissä toimii. Salminen (2017, 109-110) esittelee teoksessaan R, Meredith Belbinin tiimiroolimallin pohjalta seuraavat yhdeksän roolia: ideoija, vauhdittaja, verkostoituja, viimeistelijä, toteuttaja, tiimivalmentaja, sovittelija, asiantuntija ja arvioija. Jokaisella roolilla on oma tehtävänsä ja jokaisella tiimin jäsenellä voi olla useampia rooleja, Belbinin mallin mukaan jokaisella on yksi dominoiva ja kaksi sitä tukevaa roolia. (Salminen 2017, 111-113.)

2.4 Tiimin määritelmä kehittämistyötä koskevassa yksikössä

Kehittämistyötä koskevassa yksikössä tiimillä mielletään työyhteisöstä koottu 4-5 työntekijän suuruinen moniammatillinen ryhmä. Tiimi on koottu niin, että siinä on edustaja tai edustajia jokaisesta yksikössä työskentelevästä ammattiryhmästä. Tiimi kokoontuu säännöllisesti keskustelemaan asiakkaista, mutta varsinaisen yksikössä tehtävä arjen työ pidetään erillään tiimien asiakasjaosta. Tiimit tai tiimijako eivät arjen työssä näy mitenkään. Esimiehen päätöksellä tiimistä ja sen kokoontumisista vastaavat yksikön ohjaajat.

Molemmat tiimit pyrkivät työskentelemään tiimin määrittelyistä löytyvien yhteisten periaatteiden mukaan. Tiimit pyrkivät moniammatilliseen työskentelyyn, joka suuntautuu tulevaisuuteen. Tiimi myös asettaa työlleen tavoitteita, joiden toteutumista seurataan tiimien kokoontumisissa.

3 DIALOGISUUS

3.1 Dialogisuuden määritelmä

Dialogi sanana tulee kreikankielisistä sanoista 'dia' ja 'logos', jotka yhdistettynä tarkoittavat väliin kerättyä. Dialogin tarkoitus on siis löytää jotain yhteistä, jotain mitä ei voi kukaan yksin saavuttaa. (Mönkkönen 2002, 33.)

Sekä Mönkkönen (2002) että Seikkula (1994) haluavat nostaa esiin eron dialogin ja dialogisuuden välillä. He korostavat, että kaikki dialogit eivät välttämättä ole dialogisia. Seikkula jakaa dialogit monologisiin ja dialogisiin dialogeihin. (Mönkkönen 2002, 34.) Edellä mainittuun Seikkulan jakoon on perehdytty enemmän kappaleessa 3.2. dialogisuus moniammatillisen työskentelyn välineenä.

Kaarina Isoherranen avaa dialogin käsitettä hyvin teoksessa Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Hän kuvailee dialogia tapana, jonka käyttäminen kehittää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Sanan dialogi hän kertoo juontavan antiikin Kreikan filosofiaan, jossa dialogilla tarkoitettiin sitä, että erilaisista yksittäisistä totuuksista yhdessä muodostuu lopullinen ja kokonainen totuus. (Isoherranen 2008, 65.)

Dialogista keskustelutapaa käytettäessä erilaisia käsityksiä pohditaan ja pureksellaan yhdessä, tarkoitus on yhdessä löytää ratkaisu käsiteltävänä olevaan ongelmaan, ei ajaa omaa näkökulmaansa ”läpi”. Näkökulmat keskustelevat keskenään. Tästä syystä dialogille tärkeäksi elementiksi nousee kuuntelun taito. Tosia on kyettävä ja haluttava kuunnella, huolimatta omasta mielipiteestä tai katsontakannasta käsiteltävänä olevaan asiaan. Dialogi vaatii myös avoimuutta ja rohkeutta esittää oma näkökulmansa

ja mielipiteensä, sekä kunnioittavaa asennetta muiden mielipiteitä kohtaan. Myös kärsivällisyyttä tarvitaan, sillä ratkaisut eivät useinkaan löydy hetkessä. (Isoherranen 2008, 66.)

3.2 Dialogisuus moniammatillisen työskentelyn välineenä

Edempänä on avattu käsitteitä monologinen ja dialoginen dialogi. Käsitepari antaa hyvän kuvan siitä, mitä tarkoitetaan aidolla dialogisuudella. On hyvä kuitenkin muistaa, että moniammatillisesti työskenneltäessä ja kohdattaessa eri ammattiryhmiä tietyn asiakkaan asioissa, on tapaamisen alku väistämättä monologinen. Eri asiantuntijat tuovat kukin vuorollaan esiin oman näkemyksensä asiakkaan tilanteesta ja siihen mahdollisesti liittyvästä problematiikasta. Tämän jälkeen keskustelussa olisi kuitenkin pyrittävä siirtymään aitoon dialogiseen dialogiin, joka mahdollistaisi yhteisen, yhdessä jaetun ja luodun, lopputuloksen. (Seikkula 1994, 159.)

3.2.1 Monologinen dialogi

Seikkula (1994) määrittelee monologisen dialogin olevan yksi osa-alue dialogisuuden sisällä. Monologisella dialogilla hän tarkoittaa ilmaisua, jossa ilmaisija ei odota sanomalleen täydentävää kommentointia, vaan on pyrkinyt muotoilemaan sanomansa ikään kuin tyhjentäväksi vastaukseksi käsiteltävästä aiheesta. Esimerkkejä tällaisista monologisista dialogeista voisi olla Seikkulan mukaan kirjat ja juhlapuheet. Molemmat saavat merkityksensä siinä vuorovaikutuskontekstissa kuin ne esitetään, mutta kumpaakaan ei varsinaisesti odoteta vastausta. Monologisessa dialogissa argumentit kilpailevat keskenään, eivätkä pyri yhteiseen, yhdessä saavutettuun lopputulokseen. (Seikkula 1994, 153-155.)

Moniammatillisessa työskentelyssä piilee nähdäkseni kohtalainen vaara monologisille dialogeille. Kun eri ammattiryhmien edustajat kohtaavat keskustellakseen asioista, on jokaisella oma, omasta ammattiosaamisesta peilattu, näkemys käsiteltävästä asiasta. Mikäli tällaisessa tilanteessa ei olla tarkkana, voi keskustelu lähteä nopeasti omien näkökulmien esittämisen ja puolustamislinjalle. Tämä johtaa kyllä dialogiin, mutta sen

muoto on monologinen, eikä sillä todennäköisesti saavuteta parasta mahdollista tulosta.

Seikkula (1994) esittää ratkaisumalleja siihen, miten monologisen dialogin synty pystyttäisiin välttämään. Hänen mukaansa esimerkiksi vastaamalla monologiseen dialogiin henkilökohtaisesti, kumoamalla edellistä puheenvuoroa, ja esittämättä vastaväitteitä, voi kääntää keskustelun suunnan dialogisempaan suuntaan. (Seikkula 1994, 154.) Tämä tulisi muistaa myös moniammatillisesti keskusteltaessa. Hyvään tulokseen pääsemiseksi olisi syytä unohtaa omassa mielessä oleva ”se yksi ja ainoa oikea totuus”, ja aidon kiinnostuneesti kysyä toisen tuottamasta sisällöstä pyrkien sitten liittämään siihen oman osaamisensa ja tietotaitonsa.

3.2.2 Dialoginen dialogi

Dialoginen dialogi eroaa monologisesta dialogista siten, että siinä ei etsitä voittajia. Tarkoitus ei ole nostaa kenenkään yksittäistä mielipidettä muita paremmaksi, vaan etsiä yhteinen, yhdessä työstetty ymmärrys. (Seikkula 1994, 156.)

Moniammatillisesti kohdattaessa näkisin dialogiseen dialogiin pyrkimisen ehdottoman tärkeänä. Asiakkaan tilanteen eteenpäin saattamiseksi nykyajan sosiaalityön kentällä, ei riitä yhden ammattilaisen mielipide ja näkemys. Mikäli näin olisi, niin mihin moniammatillista työtä edes tarvittaisiin? Asiakas voisi kävellä luukulta luukulle ja hoitaa tietyn ongelman tietyllä luukulla. Dialoginen dialogi pyrkii siihen, mistä dialogisuudessa on kyse.

3.2.3 Keinoja kehittää dialogisuutta yhteisessä työskentelyssä

Jotta voitaisiin antaa aidon dialogisuuden toteutumiselle parhaat mahdolliset eväät, olisi hyvä pitää mielessä seuraavat Seikkulankin (1994) esiin tuomat kohdat.

Ensiksikin tärkeää on, että kaikki tapaamiseen osallistuvat ammattilaiset saavat ja käyttävät puheenvuoronsa. Tapaamisen vetäjän on huolehdittava, että kaikki saavat suunvuoron heti alussa ja että he myös käyttävät sen. Omat sanomiset olisi hyvä

pohjata jo sanottuihin asioihin ja pyytää muilta osallistujilta tarkennuksia ja mielipiteitä. Eri näkökulmien etsiminen käsiteltävään asiaan on tärkeää. (Seikkula 1994, 170.)

3.3 Dialogisuus kehittämisen välineenä

THL on julkaissut oppaan Hyvien käytäntöjen dialogeista, joiden he määrittelevät olevan avaus työyhteisön dialogiseen kehittämiseen. Hyvien käytäntöjen dialogeilla tarkoitetaan niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämistä kaikkien käyttöön ilman, että sitä täytyy aina tuoda yksikön ulkopuolisilta tahoilta. Oppaassa painotetaan työn kehittämisen lisäksi samaan aikaan kehitettävän aina myös työyhteisön tapaa toimia yhdessä. Tavoitteena näillä dialogeilla on kehittää organisaation rakenteita, kulttuuria, järjestelmiä, toimintamalleja tai mittareita sellaisiksi, että ne ovat hyödyttämässä yleistä työskentelyä. (Koskimies, Pyhäjoki, Arnkil, 7; 12.)

Uuden työskentelymallin ottaminen käyttöön ei onnistu pelkillä strategisilla kaavioilla, se vaatii suurempaa kulttuurista muutosta. Sen onnistunut toteuttaminen vaatii johtamista ja asian yhteistä käsittelyä. Tilanteen ongelmallisuutta yleensä lisää myös se, että perustyötä pitäisi pystyä tekemään samalla, kun uutta toimintatapaa juurrutetaan ja luodaan yhteisöön. Työyhteisössä on otettava haltuun ja hahmotettava muutosta pitkällä aikavälillä, mutta samalla on kyettävä nopeastikin vastaamaan uuden mallin mukanaan tuomiin käytännön haasteisiin. (Koskimies ym. 2012, 13-14.)

Kun lähdetään kehittämään uutta toimintatapaa, aiheuttaa se aina kysymyksiä ja hämmennystä. Kysymyksiin halutaan vastauksia, mutta yhtä kaikki tarvitaan yhteinen väline kaiken epävarmuuden ja hämmennyksen käsittelyyn. Tähän käsittelyyn hyvänä väline on uuden tavan dialoginen käsittely, jonka avulla on mahdollista luoda turvallinen ja luotettava ilmapiiri jokaisen tuoda esiin omat hämmennyksen kohtansa. (Koskimies ym. 2012, 10.)

Dialogisen keskustelun etuna on nähtävä se, että vaikka jonkun muun hyväksi havaitsemat käytännöt eivät ole suoraan siirrettävissä niiden tilanteellisten merkitysten

vuoksi, on niistä yhdessä keskustellen mahdollista löytää uusi, muokattu toimintatapa. (Koskimies ym. 2012, 11.)

3.3.1 Tulevaisuusdialogi

Tulevaisuusdialogi on dialoginen työkalu, joka on alun perin kehitetty sirpaleisessa palveluverkostossa luovivien moniongelmaisten asiakkaiden tarpeisiin. Tulevaisuusdialogit ovat strukturoituja ja sisältävät tietyn kaavan joilla edetään kohti lopputulosta. Lopputulokseen pyritään keskittymällä konkreettisiin tekoihin, joilla huolta voidaan vähentää. Pää tarkoitus on, että kaikki osallistujat kuulluiksi ja samalla saavat myös mahdollisuuden kuunnella. Tulevaisuusdialogin vetää pääsääntöisesti henkilö/henkilöt, jotka ovat asiakkaan tilanteesta ulkopuolisia. Tämä mahdollistaa kaikkien osallisten täysipainoisen keskittymisen dialogiin, ilman velvoitetta kokonaisuuden hallinnasta. (Arnkil 2014, 58-59.)

Tulevaisuuden muistelun menetelmää voidaan kuitenkin käyttää myös ammattilaisten kesken tehdyssä työssä. Se sopii esimerkiksi juuri erilaisten uusien projektien tai toimintamallien käynnistämisvaiheeseen. Käyttämällä tulevaisuuden muistelu – menetelmää voidaan saada aikaan pohdintaa, erilaisia näkökulmia ja realistisia suunnitelmia, jotka sisältävät toiveikkaan näkökulman. Menetelmän perusperiaate on sama kuin asiakastyössäkin, kuulla ja tulla kuulluksi. (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 17.)

Käytännössä menetelmää toteutetaan siten, että osallistujat kootaan yhteiseen palaveriin. Mikäli osallistujia on paljon, voidaan osallistujat jakaa niin sanotuille sisä- ja ulkokehille, joissa sisäkehällä istuu yksi tahon edustaja, ja ulkokehälle istuvat muut samaa tahoa edustavat henkilöt, jotka vastaavat vain täydentäviin kysymyksiin. Palaverin vetäjä kysyy kaikilta osallistujilta vuorotellen saman kysymyksen. Kysymys on aseteltu niin, että eletään tietyn ajan päässä tulevaisuudessa ja käsiteltävänä oleva asia tai ongelma on saatu järjestykseen/poistunut. Tarkoitus on, että jokainen vuorollaan saa esittää konkreettisia toimia ja havaintojaan käsillä olevasta aiheesta. Lopuksi kaikilta kysytään vielä, että mistä he olivat huolissaan lähtötilanteessa ja mikä sai

juuri heidän huolen vähenemään ”tulevaisuudessa”. Muut osallistujat kuuntelevat keskeyttämättä puhujaa. Tärkeää on konkreettisuus, tulevaisuussuuntautuneisuus ja voimavarakeskeisyys. Koko palaverin ajan joku kirjaa tuloksia ylös kaikkien nähtävälle, esimerkiksi fläppitaululle. Kirjurin olisi myös hyvä olla ulkopuolinen henkilö, jolloin varsinaiset palaveriin osallistujat saisivat keskittyä puhumiseen ja kuunteluun. Kun kysymyskierrokset on käyty loppuun, käydään tulokset yhdessä läpi, ja sovitaan sen pohjalta mitä kukin lähtee nyt asian suhteen tekemään. (Eriksson ym. 2006, 17-18.)

Tilaisuuden vetäjä voi esittää vuorossa olevalle puhujalle tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä, joiden tarkoitus on laajentaa puhujan omaa ja muiden ymmärrystä. Tarkentavilla kysymyksillä voidaan saada esiin näkökulmia, jotka muuten jäisivät ikään kuin pimentoon. Vetäjän tehtävä on olla neutraali osallistujien ”peili”. Hän voi kysymyksillään haastaa osallistujia miettimään aihetta syvällisemmin ja uudesta näkökulmasta, mutta hän ei voi olla asiasta mitään mieltä. (Eriksson ym. 2006, 39-40.)

4 MONIAMMATILLISUUS

4.1 Moniammatillisuuden määrittelyä

Moniammatillisuuden käsite on suomessa melko epäspesifi. Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen ja Hirvonen (2019, 15) nostavat käsitteen tarkasteluun vertaamalla sitä esimerkiksi englannin kielessä käytössä oleviin vastineisiin. Suomen kielessä puhutaan vain moniammatillisuudesta kun taas englannin kielessä on vastaavasti käytössä monia termejä kuvaamaan tapoja tehdä yhteistyötä eri muodoissa. Tämä saa aikaan sen, että Suomessa moniammatillisesta työskentelystä puhuttaessa, voidaan tarkoittaa valtavaa kirjoa erilaisia työskentelymuotoja.

Tässä kehittämistyössä moniammatillisuus käsitetään yhteistyönä, jota tehdään yksikössä työskentelevien eri ammattiryhmien välillä. Yksikön ulkopuoliset yhteistyötahot ja ammattiryhmät jätetään tässä työssä huomiotta.

Kaarina Isoherranen on tutkinut väitöskirjassaan moniammatillista yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Hän kuvaa siinä, kuinka nykyajan asiakkaiden ongelmat ovat monimutkaisia, eikä niitä voida enää ratkaista yksin yhden ammattiryhmän avulla. Vaaditaan poikkitieteellistä yhteistyötä. Vaaditaan moniammatillista työskentelyä. (Isoherranen 2012, 30.) Tämän lisäksi nykyinen sosiaali- ja terveysalan kenttä on palvelujärjestelmiltään niin kompleksinen, että yhteistyö eri ammattiryhmien välillä on väistämätöntä (Kekoni ym. 2019, 15).

Nykypäivänä asiakas on yhä tietoisempi omista oikeuksistaan ja osaa vaatia tietoa ja haluaa olla mukana omien asioidensa käsittelyssä (Isoherranen 2012, 30). Artikkelini Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana tukee myös tätä huomiota. Siinä moniammatillisuus määritellään asiakaslähtöisenä yhteistyönä asiakkaan ja eri ammattilaisten välillä. Työtä tehdään vuorovaikutuksessa, jonka lähtökohtana on yhtenevä käsitys asiakkaan tarpeista, tilanteesta, tarvittavista toimenpiteistä sekä ongelmien ratkaisusta. (Sandström, Keiski-Turunen, Hassila, Aunola & Alahuhta 2018.)

Sandström ym. (2018) keräsivät artikkeliaan varten aineiston työstämällä aihetta yhtä aikaa 26 eri sosiaali- ja terveysalan ammattilaisen kanssa. Aihetta lähestyttiin oman työn näkökulmasta, ei asiakkaan. Lopputuloksessa moniammatillisen työskentelyn hyödyiksi löydettiin asioita, kuten työnjaon selkiytyminen, resurssien oikea kohdentuminen, päällekkäisen työn väheneminen, asiakaslähtöisyyden vahvistuminen, tiedonkulun selkiytyminen, yhdessä laadittu hoitosuunnitelma ja siihen sitoutuminen, työilmapiirin parantuminen, toisten osaamisen hyödyntäminen ja arvostaminen sekä työhyvinvoinnin lisääntyminen.

Haasteiksi koettiin näkemyserot ammattilaisten kesken, tiedonkulun ongelmat, huonot vuorovaikutustaidot, ammatti-identiteetin heikkous, toisen ammattiryhmän osaamisen tunnistamisen puute, muutosvastarinta, sitoutumisen puute, ammatti-identiteetin puolustaminen, palveluiden koordinoinnin heikkous, resurssien puute, henkilöstön vaihtuvuus ja riittämättömyys, lakien ja byrokratian tuomat esteet sekä johdon tuen puute. (Sandström ym 2018.)

Amerikkalainen tutkija Laura Bronstein on kansainvälisestikin tunnettu ja on tutkinut moniammatillista työskentelyä sosiaaalialalla. Julkaisussaan *A Model for Interdisciplinary Collaboration* Bronstein on kuvannut mallia, jonka on luonut koskien monialaista yhteistyötä. Hänen mukaansa monialainen yhteistyö koostuu osallisten keskinäisestä riippuvuudesta, uusista ammattimaisista toimintakäytännöistä, joustavuudesta, yhteisistä tavoitteista ja prosessin reflektoinnista. Riippuvuudella hän tarkoittaa sitä, että yksin työskennellen ei pysty saavuttamaan tavoitetta, vaan ammattilaiset ovat riippuvaisia toistensa työpanoksesta. Näiden lisäksi Bronstein on tuonut esille neljä asiaa, jotka vaikuttavat monialaiseen yhteistyöhön. Nämä neljä asiaa ovat ammatillinen rooli, yhteistyön historia, osallisten persoonalliset ominaisuudet sekä rakenteelliset tekijät. (Bronstein, 299; 303.)

Kekoni ym. (2019) ovat myös hyödyntäneet Bronsteinin mallia avatessaan moniammatillista työskentelyä. He käyttävät samaa mallia työskentelyn osa-alueista, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

Kekoni ym. nostavat teoksessaan esiin mielenkiintoisen pohdinnan siitä, onko kaikki monialainen yhteistoiminta moniammatillista työskentelyä. He ehdottavat ratkaisuksi rakenteen ja vuorovaikutuksen erottamista toisistaan. Tällä he tarkoittavat sitä, että yhteinen aika ja paikka, eli yhteiset kokoontumiset, antavat työskentelylle tarvittavan rakenteen. Kuitenkin vasta kokoontumisten sisältö, eli käyty vuorovaikutus, määrittävät lopullisesti sen onko kyse aidosta moniammatillisesta työskentelystä (Kekoni ym. 2019, 21.)

Sosiaaalialalla työskenneltäessä on asiakas luonnollisestikin keskiössä. Asiakas on se, jonka asioihin pyritään syystä tai toisesta vaikuttamaan. Asiakaslähtöisyydestä puhutaan paljon, ja sillä tarkoitetaan yleensä asiakkaan kunnioitusta, kuuntelua sekä yksilöllisyyttä. Asiakasta pidetään omien asioidensa asiantuntijana.

Kun ryhmä ammattilaisia kokoontuu, on asiakas siis aina jollain tavalla kokoontumisessa läsnä. Läsnäolo voi olla fyysistä tai muuten lähtökohtana työskentelylle. Kekoni ym. (2019, 17-18) tuovat kuitenkin teoksessaan esiin, että asiakkaan roolia ei pidä korostaa liikaakaan. Asiakasta tulisi kohdella tasavertaisena kumppanina ammattilaisiin nähden. Asiakkaan aseman liiallinen korostaminen voi johtaa siihen, että työ-

kentely pyörii asiakkaan ympärillä tehokkaasti, mutta kukaan ei pysähdy aidosti miettimään hänen tilannettaan.

4.2 Työskentelyä tukevia tekijöitä

Alun perin Bronsteinin ja myöhemmin myös Kekonin ym. (2019, 19) esiin tuoman mallin mukaan edistyneeseen moniammatilliseen työskentelyyn liittyy ennen kaikkea neljä elementtiä. Ne ovat ammatillinen rooli, rakenteelliset tekijät, persoonalliset tekijät sekä yhteinen historia.

Ensimmäisenä he nostavat esiin ammatillisen roolin, jolla tarkoitetaan sitä, että vain vahvan ammatillisen roolin omaava henkilö pystyy työskentelemään muiden ammattilaisten kanssa ilman, että hän kokee epävarmuutta omasta ammatillisuudestaan tai osaamisestaan. Rakenteellisilla tekijöillä tarkoitetaan organisaation puolelta tulevia tekijöitä, jotka mahdollistavat hedelmällisen työskentelyn. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi ajalliset ja taloudelliset resurssit sekä moniammatilliselle työskentelylle avoin organisaatiokulttuuri. Persoonalliset tekijät nostetaan esiin ammattilaisten omat henkilökohtaiset taidot ja asenteet. Riittävät vuorovaikutustaidot ja työskentelylle suotuisa asenne mahdollistavat työskentelyn. Viimeisenä kohtana nostetaan esiin ryhmän yhteinen historia. Sillä tarkoitetaan sitä, että mikäli sama ryhmä on työskennellyt jo aiemmin menestyksekkäästi, on sillä paremmat mahdollisuudet onnistua myös jatkossa. (Kekoni ym. 2019, 20.)

4.3 Työskentelyn kompastuskivet

Moniammatillisen työskentelyn ensimmäiseen haasteeseen voidaan törmätä jo siinä, että moniammatillista työskentelyä ei saada syystä tai toisesta edes käynnistettyä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi liian niukat taloudelliset tai ajalliset resurssit, ammattilaisten ennakkoasenteet moniammatillisen työskentelyn liiallista kuormittavuudesta tai jopa organisaation tiukat linjaukset moniammatilliseen työhön ryhtymisestä. (Kekoni ym. 2019, 21-22.)

Yhteisen tavoitteen luominen työskentelylle voi olla yllättävän vaikeaa. Keskustelu jää helposti kovin pinnalliseksi, ja muodostuu vain niin sanotuksi ajatusten vaihdoksi ja arjen koordinoinniksi. Moniammatillisen työskentelyn tavoitteena on kuitenkin aito yhteistyö asiakkaan parhaaksi. Tähän pääseminen vaatii muun muassa yhteisen kielen käyttöä, jokaisen tiimin jäsenen on ymmärrettävä käytettävää kieltä. (Isoherranen 2008, 72-73.)

Moniammatillisen tiimin työskentelystä voi helposti muodostua myös oman ammatitaidon pönkittämisen ja esittelemisen paikka. Pyritään tuomaan oma näkökulma liian hanakasti ja ainoana oikeana totuutena esiin, jolloin muiden aito kuuntelu unohuu. (Isoherranen 2008, 74.) Myös Kekoni ym. (2019, 23-24) nostavat valtakysymykset esiin puhuttaessa moniammatillisen työskentelyn haasteista. Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysalan moniammatillisten tiimien työskentelyssä lääketieteen edustajan rooli koetaan muita rooleja isommaksi. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että jätetään esimerkiksi jokin ammattikunnan edustaja tapaamisista pois vallan, koska hänen merkitystään ei nähdä. Tästä seurauksena saattaa olla se, että asioista päätettäessä jää jokin näkökulma huomioimatta vallan.

5 KEHITTÄMISPROSESSIN LÄHTÖTILANNE

5.1 Kehittämistarpeen määrittelyä

Kehittämisen tarve yksikössä lähti liikkeelle tarkoitustaan huonosti palvelevasta omahoitaja-mallista. Yksikössä oli käytössä toimintamalli, jossa jokaiselle asiakkaalle oli määritelty omahoitajapari, joka vastasi käytännössä kaikista asiakkaaseen liittyvistä asioista. Parit oli välillä valittu jopa arpomalla, mikä osaltaan ei ainakaan lisännyt asiakkaan parhaaksi toimimista. Omahoitajapari saattoi arpomisella olla vaikka kaksi lähihoitajaa tai hoitaja ja sairaanhoitaja tai kaksi ohjaajaa. Näkökulma asiakkaiden asioista päätettäessä jäi siis hyvin suppeaksi ja kapea-alaiseksi, ei lainkaan yksikön moniammatillisuutta hyödyntäväksi. Työyhteisössä ei ollut kulttuuria, että päätöksistä olisi tarvinnut keskustella suuremman joukon kesken. Selvää työnjaossa oli oikeastaan ainoastaan se, että sairaanhoitaja vastasi lääkehoidollisesta ja tervey-

denhoidollisesta puolesta ja päätöksistä. Oikeastaan koskaan ei yhdessä pysähdytty miettimään, miten asiakkaiden elämän eri osa-alueet liittyvät ja kietoutuvat toisiinsa ja näin ollen myös vaikuttavat toisiinsa.

Jossain vaiheessa yksikössä oli omahoitaja-pareista siirrytty omahoitaja ja -ohjaaja (sosionomi AMK) pariin, mutta edelleen oltiin tilanteessa, jossa asiakkaan asioista päätti vain kaksi ihmistä. Näkökulmat asiakasta koskevissa asioissa jäivät aivan liian kapea-alaisiksi ja moniammatillinen työskentely jäi lähes täysin hyödyntämättä niillä resursseilla, joita yksikössä kuitenkin olisi mahdollista käyttää. Sairaanhoidajan ammattitaidon hyödyntäminen jäi liian vähälle ja etenkin irralleen kokonaisuudesta. Aikaa asiakkaiden asioiden syvällisempään pohdintaan ja yhdessä pureskeluun ei ole ollut nimeksikään. Asiakasta koskevat päätökset on tehty arjessa työparin kesken, asiakasta vaihtelevasti kuunnellen tai kuuntelematta. Päätöksiä tehtiin arjessa, eikä niitä jääty pohtimaan eri näkökulmista ja mietitty vaihtoehtoja tarkemmin. Päätöksiä tehtiin hätiköiden ja pahimmillaan päätökset ja toimintatavat vaihtelivat, asiakkaiden näkökulmasta, liian tiuhaan. Tästä syystä myös päätöksiin sitoutuminen oli sekä henkilökunnan että asiakkaiden osalta kovin vaihtelevaa ja usein puutteellista. Näihin haasteisiin lähdettiin hakemaan ratkaisuja.

Kuvatunlainen lähtötilanne huomioiden jonkinlainen työskentelytapojen muutos ja kehittäminen yksikössä olivat välttämättömiä. Ratkaisuna tähän ongelmaan yksikön esimies halusi ottaa käyttöön tiimityöskentelyn mallin. Tiimityöhön oli siirrytty joissain muissa saman organisaation yksiköissä, ja yksiköt olivat kokeneet työskentelymuodon hyväksi. Niinpä kehittämistyötäni koskevassa yksikössä esimiehen päätöksellä siirryttiin tiimityöhön. Esimiehen puolelta kehittämiselle asetettu tavoite oli ainoastaan tiimityöhön siirtyminen

Esimiehen esittelemässä, toisessa yksikössä jo käytössä olleessa, tiimityön mallissa keskiössä olivat tiimipalaverit, ja niiden säännöllinen pitäminen. Säännöllisten tiimipalaverien kautta asiakkaiden arkeen oli päästy vaikuttamaan suotuisasti ja oltiin koettu, että asiakkaiden asioiden hoitaminen oli tehostunut ja parantunut.

5.2 Toisesta yksiköstä tuotu tiimityön malli

Perusajatus meille tuodussa mallissa oli se, että työntekijät oli jaettu kahteen tiimiin, jossa kummassakin oli jokaisen ammattiryhmän edustajia. Esimies ei kuulunut tiimeihin lainkaan. Myös asiakkaat oli jaettu tasaisesti molemmille tiimeille. Tiimit toteuttivat raamit arjen työskentelylle ja loivat suuntaviivat asiakkaiden kanssa toimimiselle.

Tarkoitus mallissa oli, että tiimityö ei näy asiakkaiden arjessa mitenkään, vaan työskentely tapahtuu ikään kuin taustalla. Tiedonkulku toimi heillä niin hyvin, että kaikki työntekijät olivat asiakkaiden asioista ja tilanteista niin hyvin perillä, että pystyivät arjessa hoitamaan heidän asioitaan tiimistä riippumatta. Heidän malliinsa kuului se, että asukkaat itse eivät tiedä mihin tai ”kenen” tiimiin kuuluvat.

Tärkein tiimityön toteuttamistapa mallissa olivat säännölliset tiimipalaverit. Yksikössä eletään kolmen viikon jaksoissa työvuorosunnittelussa, joten tiimityö oli niin ikään jaksotettu tuon kolmen viikon mukaan. Työvuorolistan ensimmäisellä ja toisella viikolla kokoontuivat tiimit. Heidän mallissaan kolmannella viikolla oli työpaikkapalaveri, jonka yhtenä kohtana käytiin tiimien käsittelemät asiat läpi koko työyhteisön kesken. Tuossa yhteisessä käsittelyssä oli sitten vielä mahdollisuus muokata päätöksiä, mikäli uusia tärkeitä näkökulmia nousisi esiin tiimiin kuulumattomilta työntekijöiltä. Samalla he saivat myös keskusteltua ja jaettua tietoa suullisesti kaikille työntekijöille.

Tiimityön toteuttamista varten he olivat luoneet listan asioista, jotka kuuluivat tiimin tehtäviin ja vastuualueisiin. Listassa määriteltiin, mitkä kaikki asiat päättää tiimi, ja minkälaisia asioista voi päättää arjessa kuka tahansa. Lisäksi se sisälsi asioita, joiden ajantasaisuudesta ja ajallaan hoitamisesta tiimit vastasivat.

5.3 Lähtötilanne opinnäytetyön kohdeyksikössä

Kohdeyksikön esimies siis esitteli yksikössä edellä kuvatun mallin, jolla tiimityötä toteutetaan toisessa vastaavanalaisessa yksikössä. Sitä kevyesti muokkaamalla luotiin yksikössä yhdessä raamit, joilla lähdettiin liikkeelle, ja jota sitten matkan varrella kehitettäisiin ja sovellettaisiin meidän yksikköömme sopivaksi.

Reunaraameiksi meidän yksikössämme sovittiin, että myös meillä työyhteisö jaetaan kahteen tiimiin ja asukkaat puoliksi näiden tiimien kesken. Tiimijako tehtiin niin, että esimiehen vaatimuksesta yksikön kolme ohjaajaa jaettiin siten, että toiseen tiimiin tuli yksi ja toiseen tiimiin kaksi ohjaajaa. Ohjaajan oli tarkoitus olla vastuussa tiimin toiminnasta. Hoitaja-nimikkeellä työskentelevät lähihoitajat jaettiin tasan molempiin tiimeihin. Yksikön sairaanhoitaja kuului molempiin tiimeihin. Esimies ei tässäkään yksikössä kuulunut kumpaankaan tiimiin. Asukkaat tiimeille jaettiin lukumäärällisesti tasan, kuitenkin niin, että ajallisesti eniten kuormittavat asukkaat pyrittiin jakamaan tiimien kesken tasan.

Tiimien sovittiin kokoontuvan kerran kolmen viikon työvuorolistan aikana. Kokoontumiset sovittiin niinkin tarkasti, että toinen tiimi kokoontuu työvuorolistan ensimmäisen viikon torstaina ja toinen tiimi keskimmäisen viikon torstaina. Jokaisen henkilökohtaisesti huolehdittavaksi jäi, että on työvuorossa oman tiimin kokoontumisaikana (autonominen työvuorosuunnittelu). Kokoontumisista oli määrä tehdä muistio mahdollisimman nopeasti, ja kaikki sitoutuivat lukemaan myös toisen tiimin muistiot ja noudattamaan siellä sovittuja asioita/linjauksia. Alkuperäisessä, meille tuodussa mallissa, työvuorolistan kolmannella viikolla työpaikkapalaverin yhteydessä käyty tiimien yhteinen keskustelu jätettiin meidän mallista aluksi pois. Esimies toi esiin, että työpaikkapalaverin pitäminen kolmen viikon välein ei ajallisesti onnistu, ja siksi päädyimme jättämään tuon tiimien yhteisen keskustelun pois mallista, jolla lähdimme liikkeelle.

Tiimien tehtäviksi luokiteltiin seuraavat asiat:

- Asiakkaiden vuosittaisten verkostoneuvotteluiden valmistelu ja järjestäminen.
- Asiakkaiden yksilöllisten suunnitelmien, hoitotietojen, omaisuusluettelon sekä TOIMI -arvioiden teko ja päivitys.

- Kaikkien asiakasta koskevien etuuksien hakeminen, hakemusten täyttäminen sekä niiden ajantasaisuudesta huolehtiminen. Myös mahdollisten muiden hakemusten täyttäminen.
- Tavoitteiden asettaminen (henkilökunta/asukas) sekä keinot/arjen työvälineet niihin pääsemiseksi. Toiminnanohjauksesta päättäminen.
- Rajoitustoimenpidepäätösten valmistelu.
- Aasukkaan arjen suurten linjojen päättäminen (**asukkaan kanssa!**):
 - suuret taloudelliset hankinnat ja yhteistyö edunvalvonnan kanssa (ei koske päivittäisiä raha-asioita).
 - Ruokailuun liittyvät ”rajoitukset”/dieetit
 - Mahdolliset asukkaan aloitteesta/hänen kanssaan tehdyt sopimukset
 - Arjen toiminnanohjauksen suunnittelu
 - Hygieniasioissa tehtävät ohjeistukset
 - Kommunikaatioasiat (esim. Vaihtoehtoiset kommunikaatiomenetelmät, henkilökohtaiset toiminnanohjausta tukevat viikkotaulut, kuvien käyttö arjessa, tukiviittomat)
- Muistion tekeminen tiimipalavereista sekä päätöksistä tiedottaminen arjessa.

Toimintamalliin myös meillä kuului se, että asiakkaita tiedotetaan tiimityöhön siirtymisestä, mutta heille ei kerrota kuka mihinkin tiimiin kuuluu. Perusajatus oli, että tiimityö ei näy asukkaiden arjessa mitenkään. Tiimityön ja tiedotuksen oli määrä toimia niin hyvin, että kaikki työntekijät ovat yhtä hyvin perillä kaikkien asukkaiden asioista, ja pystyvät näin ollen työskentelemään tasavertaisesti kaikkien asiakkaiden kanssa arjessa. Omaisia ei tiimityöhön siirtymisestä erikseen tiedotettu.

Asiakkaan osallistamisen ja osallisuuden tärkeydestä omia asioita koskevaan päätöksentekoon keskusteltiin lähtötilanteessa paljonkin. Todettiin, että asiakkaalla on oikeus olla mukana itseään koskevassa päätöksenteossa, eikä meillä ole oikeutta päättää heidän puolestaan heistä koskevista asioista. Keinoja tai toimintamalleja tähän ei kuitenkaan avattu sen tarkemmin tässä vaiheessa.

6 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Toimintatutkimuksen juurien katsotaan löytyvän jo pitkältä historiasta, vaikka varsinaisesta toimintatutkimuksesta sillä nimellä ei olekaan silloin vielä puhuttu. Varsinaisen käsitteen katsotaan syntyneen 1940-luvulla John Collierin toimesta, tämän käyttäessä ensimmäistä kertaa enganninkielisestä termiä ”action research” julkaisemassaan artikkelissa. Tästä huolimatta teorian varsinaisena isänä pidetään amerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewiniä. (Kananen 2014, 206.)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa yhdistetään teoriaa käytännön toimintaan. Sitä voidaan käyttää työyhteisön sisällä oman työn tutkimiseen ja sitä kautta työn kehittämiseen. Toimintatutkimuksen yksi peruslähtökohta on, että siinä tutkimusta ei tee koskaan yksin tutkija, vaan siihen osallistuu aina henkilöitä käytännön työn tasolta. Toimintatutkimukseen ei liity ulkoapäin annettuja ohjeita, käskyjä tai toimintamalleja, vaan ratkaisut kumpuavat käytännön tasolta, kehittämistä tekevästä yhteisöstä. Toimintatutkimus kohdistuu aina yhteen tapaukseen, eikä sillä pyritä yleistämään käytäntöön, jolloin se muuttuu toiminnan teoriaksi. (Kananen 2014, 11-12.)

Toimintatutkimusta ei myöskään tehdä tutkimuksen vuoksi, vaan sillä pyritään aina johonkin muutokseen. Se on prosessi, joka muodostuu sykleistä, jotka taas muodostuvat suunnittelusta, toiminnasta sekä havainnoinnista ja seurannasta. Syklienvaihtuminen muodostaa toimintatutkimuksen prosessiluonteisuuden. (Kananen 2014, 11-13.) Tässä työssä syklit voidaan nähdä siten, että suunnitteluvaiheen sykliin katsotaan valmiin tiimityön mallin ottaminen toisesta organisaation yksiköstä. Mallia ei siis lähdetty kehittämään nollasta, vaan sitä lähdettiin muokkaamaan toisesta yksiköstä otetusta mallista. Toiminta-sykli sisälsi mallin käyttöönoton ja sen käytännön toteuttamisen lainatulla mallilla. Havainnointia tehtiin pitkin matkaa ja sovituissa pisteissä mallia pysähdyttiin arvioimaan tarkemmin, tarkoituksena tehdä malliin tarvittavia muutoksia.

Toimintatutkimuksen syklistä kuvaamistapaa on kuitenkin jossain määrin myös kritisoitu, sillä se saattaa ikään kuin kahlita tutkimuksen tekijää liiaksi. Käytännön toteutuksessa harvoin syklien alku- ja loppupisteet tai syklin vaihtuminen seuraavaan syk-

liin ovat määriteltävissä tarkasti, vaan syklit limittyvät osittain myös päällekkäin. (Heikkinen 2015, 213.) Toimintatutkimuksen tarkoitus onkin selvittää, miten asiat voisivat olla paremmin (Heikkinen 2015, 209).

Toimintatutkimus voi olla ammattilaisten työväline kehittää omaa työtään, ja sen kohde voi olla lähes mikä tahansa ihmiselämään liittyvä asia (Kuula 1999, 11).

6.1 Toimintatutkimuksen määritelmä

Toimintatutkimusta on jokseenkin hankala määritellä, sillä se ei ole yksittäinen menetelmä, vaan se sisältää joukon erilaisia menetelmiä. Syrjälä, Ahonen ja Syrjäläinen ovat määritelleet toimintatutkimuksen näin: ”Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännössä toimivien henkilöiden, esimerkiksi opettajien, suorittamaa oman työnsä tutkimista ja kehittämistä. Lähtökohtana on jokin työhön liittyvä ristiriita tai käytännön ongelma, jota pyritään ratkaisemaan”. (Kananen 2014, 14.) Toimintatutkimusta voidaan myös määritellä sanoilla käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10).

6.2 Toimintatutkimuksen toteutus

Toimintatutkimuksen toteutus alkaa aina ongelman määrittelyllä. Ongelmasta muotoillaan tarkka kysymys, johon työskentelyllä halutaan löytää vastaus. Ongelman määrittelyn jälkeen alkaa ongelman tutkiminen, sen syiden ja seurausten analysointi, ratkaisujen esittäminen ja niiden testaaminen. Tämän jälkeen ratkaisua arvioidaan ja muokataan jälleen testauksesta saadun informaation avulla. Uutta ratkaisua lähdetään taas testaamaan ja tutkimuksen sykli käynnistyy ikään kuin alusta. Tärkeää on asettaa työskentelylle mitattavat tavoitteet, jotta työskentelyn onnistumista voidaan arvioida. Prosessin ratkaisuksi voi tulla myös jonkinlainen kompromissi, joka ottaa kaikki huomioon ja tyydyttää mahdollisimman monia. (Kananen 2014, 34-35).

6.3 Toimintatutkimuksen käyttö tässä opinnäytetyössä

Toimintatutkimus valikoitui kehittämistehtävän menetelmäksi siksi, että teoriapohjaltaan se oli juuri sitä, mitä yksikössä lähdettiin tekemään. Kehittämään yhdessä toimivampaa toimintamallia, pyrkimyksenä saada aikaan muutos työskentelytavassa ja kasvattaa asiakastyön tasalaatuisuutta lisäämällä moniammatillisuutta ja panostamalla yhdenvertaiseen palveluun. Toimintatutkimusta hyödyntämällä lähdin hakemaan ratkaisua tutkimusongelmaani, joka oli sopivan tiimityömallin kehittäminen kohdeyksikköön.

Olen osa työyhteisöä, ja siksi myös osallistun omalta osaltani kehittämiseen. Tämä seikka tuki toimintatutkimuksen valikoitumista kehittämisen välineeksi. Minun ei omassa työyhteisössäni olisi mitenkään ollut mahdollista toimia ulkopuolisena tutkijana, eikä se olisi ollut tarkoituksenmukaistakaan, sillä tämän työn oli tarkoituskin käsittää tiimityön mallin muokkaaminen vain tietyssä yksikössä. Kehittämisellä ei siis edes pyritty laajempaan, yleistettävään tutkimustietoon.

Toimintatutkimuksen määritelmän mukaan siihen ei liity ulkoapäin annettuja toimintamalleja. Tässä prosessissa on lähdetty liikkeelle tiimityön mallilla, joka on saatu toisesta saman organisaation yksiköstä. Kehittämistyö koskee kuitenkin sitä prosessia, joka on käyty läpi kehitettäessä tätä mallia juuri kohdeyksikköön sopivaksi. Tässä prosessissa käytettyjä toimintamalleja tai –metodeita ei ole annettu yksikön ulkopuolelta.

7 PROSESSIN ETENEMINEN JA KÄYTETYT MENETELMÄT

7.1 Lähtötilanteen analyysi

Tiimityöhön siirryttäessä sovimme heti lähtökohdaksi sen, että toteutamme tiimityötä sopimallamme mallilla ensimmäiset puoli vuotta, tekemättä siihen muutoksia, vaikka epäkohtia toiminnassa huomattaisiinkin. Tällä pyrimme ensin vakauttamaan uuden

toimintamallin ja keräämään luotettavaa tietoa ja kokemusta siitä, mitä mallissa tulisi kehittää, jotta se palvelisi kyseistä yksikköä mahdollisimman tehokkaasti. Sovimme siis, että mallia tarkistetaan seuraavan kerran puolen vuoden päästä aloituksesta.

Ilmapiiirin yksikössä uuden työskentelymuodon ympärillä siihen lähdetessä ei ollut kovin suotuisa. Monet työntekijöistä vastustivat muutosta, eivätkä nähneet sen mahdollisuutta tai tarpeellisuutta. Vanha omahoitaja-malli koettiin hyväksi tavaksi työskennellä, siitäkin huolimatta että sen ongelmat tiedostettiin ja osattiin nimetä.

7.2 Tiimityön mallin kokeilu, havainnointi ja arviointi ensimmäisen puolenvuoden ajan

Olimme siis sopineet, että tiimityötä toteutetaan puoli vuotta ilman muutosten tekemistä sen rakenteeseen, vaikka tarpeita sille havaittaisiinkin. Tuon ensimmäisen puolen vuoden aikana yksikössä keräsimme ja saimme arvokasta kokemusta siitä, mikä tiimityössä toimii ja mikä ei.

Tiimityö nostettiin keskusteluun jokaisessa tuon puolen vuoden aikana pidetyssä työpaikkapalaverissa, eli lähes kuukausittain. Kuten yksikössä oli sovittu, mallia ei melko nopeastikin havaituista epäkohdista huolimatta lähdetty vielä tuolloin muokata.

Ensimmäisissä arvioinneissa epäkohdat liittyivät enemmän henkilökunnan tunnetiloihin ja muutoksen käsittelyyn. Tiimityön tarpeellisuutta ja merkityksellisyyttä kyseenalaistettiin, sen hyötyjä oli vaikea nähdä, ja uuteen työskentelymalliin siirtyminen koettiin kuormittavaksi, vaivalloiseksi ja turhaan aikaa vieväksi. Kuitenkaan tiimityön käsittelyyn ei esimiehen vetämissä palavereissa käytetty yleensä viittä minuuttia kauempaa, siitä yksinkertaisesta syystä, että esityslistalla oli niin paljon asioita, että aikaa enempään ei ollut.

Alun tunnekokemusten jälkeen alettiin nähdä myös mallin rakenteisiin liittyviä konkreettisia epäkohtia ja kehitettäviä asioita. Nopeasti näkyviin nousivat muun muassa ongelmat tiimien koolle saamisessa. Myös sitoutumisessa oli parannettavaa alusta

alkaen. Sitoutumattomuus johtui paljolti siitä, että tiimityön hyödyllisyyttä ei nähty, eikä siihen siksi haluttu tai osattu sitoutua. Tässä kohtaa olisi tarvittu enemmän yhteistä työstämistä ja tiimityön herättämien tunteiden läpikäymistä nimenomaan yhdessä työyksikön kesken. Aikaa yhdessä pureskelulle olisi siis pitänyt järjestää enemmän.

Tiimipalaverit pidettiin pääsääntöisesti yksikön taukotilassa, jonka ovella asukkaat käyvät usein koputtelemassa, ja josta on ikkunat suoraan yksikön yhteisiin tiloihin. Aika nopeasti yksikössä huomattiinkin, että palaverit keskeytyivät usein syystä tai toisesta, vaikuttaen osallistujien keskittymiseen selvästi. Lisäksi palaverit pidettiin usein heti vuoronvaihdon raportin jälkeen, jolloin tiimipalaverille ei muodostunut selkeää alkua tai loppua. Palaveri kietoutui huomaamatta päivittäiseen raporttiin, vaikka ne olisi pitänyt olla selvästi kaksi erillistä asiaa.

Oman tiimini kanssa tein olosuhteiden salliessa kokeilun, että pidimme yhden palaverin sattumalta tyhjillään olleessa tilapäisasumiseen tarkoitettussa asunnossa. Tuosta asunnosta ei ole ikkunaa yhteisiin tiloihin, eikä muutkaan normaalit arjen äänet ja keskeytykset yltäneet sinne. Huomiona ainakin intensiivisempi keskittyminen aiheeseen kun ylimääräiset häiriöt oli poistettu. Mahdollisuus tämän tilan käyttämiseen oli kuitenkin hyvin harvoin, sillä siellä oli melkein koko ajan asiakas.

Puolen vuoden tarkastelujakson loppua kohden mentäessä havaittavissa oli sekä muutosvastarinnan hidasta väistymistä että tiimityön hyvien puolien näkyviin tuleamista. Puheissa rupesi tiimityön tarpeellisuuden kyseenalaistamisen sijaan kuulumaan tiimityön epäkohtien miettimistä ja kehittämismahdollisuuksien etsimistä.

7.3 Mallin arviointi ja sen työstämisen aloittaminen kokeilujakson jälkeen

Puolen vuoden määräajan jälkeen aloitettiin yksikössä työstämään mallia yksikön näkökulmasta toimivammaksi. Henkilökunta koottiin yhteiseen palaveriin ja työskentely aloitettiin keräämällä jokainen omalle lapulle asioita, jotka menneenä puolelta vuotena ovat tiimityön näkökulmasta toimineet hyvin ja tukeneet työskentelyä. Sen jälkeen kerättiin toiselle lapulle asioita, jotka tiimityössä vastaavasti vaativat ke-

hittämistä ja toimintatapojen muokkausta. Kolmannelle lapulle kerättiin vielä korjausehdotuksia kehittämistä vaativiin asioihin, joita jokainen oli edelliselle lapulleen listannut.

Laput kerättiin ja käytiin yhdessä läpi. Laput vahvistivat hyvin selkeästi tiedon, joka oli jo arjen keskusteluissakin tullut ilmi.

Tiimityöhön siirtyminen oli tuonut yksikköön paljon hyvää. Lappuihin oli listattu positiivisia muutoksia, kuten ”tasapuolisuutta työnjaossa”, ”vastuun tasaista jakautumista ja sen selkeyttä”, ”aikaa keskustella yhdessä asiakkaiden asioista”, ”ideoidaan ja tehdään parannusehdotuksia asiakkaiden kanssa toimimiseen”, ”monialaisia näkökulmia” sekä ”säännöllisen ja tavoitteellisen työskentelyn mahdollistumisen”. Lappujen perusteella oli onnistuttu työskentelyyn tuomaan monta sellaista asiaa, jotka olivat kirjoittamattomina tavoitteinakin.

Kehittämiskohteita koskevista lapuista taas tuli hyvin selkeästi ilmi kaksi asiaa, jotka eivät toimi. Jokaisen palaveriin osallistuneen työntekijän lapussa oli mainittu ongelmat tiedonkulussa sekä tiimipalaveriinkin sitoutumisessa. Mitään muuta epäkohtaa ei lapuista edes noussut esille.

Listattuihin ongelmiin pyydetty kehittämiskäsit (kolmas lappu) jäivät odotetustiinkin hyvin pinnallisiksi. Lapuissa luki esimerkiksi ”sitoutumalla” ja ”pohtimalla miten väki saadaan paikalle”.

Lappujen sisältö käytiin siis yhdessä kaikkien kanssa läpi, mutta niitä ei sillä kerralla työstetty sen enempää, eikä pelkällä läpikäymisellä saatu aikaan sen syvällisempää keskustelua. Yhdessä sovittiin, että niihin palataan seuraavassa työpaikkapalaverissa, josta varataan aikaa asian käsittelylle riittävästi.

7.4 Arvioinnin perusteella tehty mallin kehittäminen

Kuten olimme sopineet, seuraavassa työpaikkapalaverissa tiimityön käsittely jatkui. Tähän työskentelyyn olin valinnut käytettäväksi dialogisen menetelmän, tulevaisuu-

den muistelun. Olin soveltanut menetelmän yksikön tilanteeseen sopivaksi. Edellisen työstämisen tuloksena tulleiden positiivisten asioiden ja kehittämiskohtien pohjalta olin koonnut visuaalisen kuvan, jonka piirsin palaveritilamme seinälle niin, että kaikki näkivät sen. Inspiraation kuvaan olin poiminut Lehtosen (2018) tiimityötä käsittelevästä teoksesta.

Kuvassa oli purjevene, joka kuvasi tiimityötä. Tavoitteet sisältävä, veneen kulkua johtava, majakka siinsi edesspäin. Venettä eteenpäin työntävä myötätuuli koostui kaikista niistä hyvistä asioista, joita työyhteisö oli tiimityöstä löytänyt. Veneen kulkua kohti tavoitemajakkaa hidasti vastatuuli, johon sisältyivät lapuista poimitut kaksi kehittämisen kohdetta, tiedonkulku ja sitoutumisen puute. Kuva selkeästi auttoi konkretisoimaan työyhteisölle sitä, kuinka paljon positiivisia asioita tiimityö on mukanaan tuonut, ja vastaavasti toi esille ne kaksi selkeää asiaa, jotka kaipaivat kehittämistä.

Sovelletun tulevaisuuden muistelun menetelmän valitsin siksi, että halusin varmistaa, että kaikki saavat ja joutuvatkin pohtimaan asiaa ja parannusehdotuksia aidosti ja keskeytyksettä. Lisäksi työyhteisön jäsenten persoonallisuuseroista johtuen, koin erittäin tärkeäksi aidon dialogisuuden toteutumisen, eli sen, että toista kuunnellaan keskeyttämättä. Halusin myös tuoda tiimityön mukanaan tuomien positiivisten asioiden määrän suhteessa negatiivisiin asioihin näkyviin visuaalisesti, sillä yleinen ”mielipide” tuntui edelleen kuitenkin olevan, että tiimityöstä ei ole ollut mitään mainittavaa hyötyä suhteessa vanhaan työskentelymalliin. Kuvan esittämisen jälkeen, en kuullut tällaista pohdintaa enää kertaakaan.

Tulevaisuuden muistelun mukaisesti pohjustin ensin työyhteisölle, että elämme nyt tulevaisuutta puolen vuoden päässä tästä hetkestä, ja tiimityö keskiössä ajatellen, tiedonkulku toteutuu nyt täydellisesti, sekä sitoutuminen tiimien kokoontumisiin on ollut sataprosenttista. Pohjustin työskentelyä kertomalla menetelmän perusajatuksen ja työskentelyn kulun. Lisäksi kerroin dialogisen menetelmän perusajatuksista kuunnella ja tulla kuulluksi. Kehotin kaikkia kuuntelemaan työkaveria keskeyttämättä.

Otimme molemmat kehittämisen kohdat käsittelyyn yksitellen. Ensin kysyin jokaiselta tiedonkulkuun liittyen, että ”mitä konkreettista olet tehnyt puolen vuoden aika-

na, jotta olemme nyt pisteessä, jossa tieto kulkee täydellisesti?”. Ensin käytiin kierros läpi tämän aiheen tiimoilta ja sen jälkeen kysyin saman kysymyksen koskien sitoutumista. Tulevaisuuden muistelu -menetelmän ohjeistuksesta (ulkopuolisen vetäjän suhteen) poiketen, kysyin saman kysymyksen myös itseltäni. Tämän valinnan tein siksi, että olen osa työyhteisöä ja yhdessä muiden kanssa kehittämässä ja toteuttamassa tiimityötä. Kysyin kysymykset myös esimieheltämme, hänen näkökulmastaan katsottuna. Koko ajan kirjasin vastaukset ylös taululle kaikkien nähtäville. Tulevaisuuden muistelu menetelmään kuuluvan kysymyksen huolen lievittämisestä jätin tietoisesti väliin osin aikataulullisesta syystä ja osin siksi, että mielestäni sen kysyminen tätä asiaa käsiteltäessä ei ollut kovinkaan merkityksellinen. Kun kierrokset oli saatu päätökseen, kävimme vielä kaikki näkemykset taululta läpi. Tällä kertaa saimme kehittämismenetelmistä konkreettisia ja monipuolisia, joista keskustelemalla teimme yhteenvedon ja sovimme uusista toimintatavoista tiimityöhön liittyen.

Menetelmän avulla esiin nousi konkreettisia toimia, jotka meidän oli teoriassa mahdollista ottaa arjessa käyttöön. Tiedonkulkua pyrimme lisäämään järjestämällä yhteisen palaverin molemmille tiimeille. Palaverissa käytäisiin molempien tiimien edellisten kokoontumisten muistiot ja päätökset yhdessä läpi, sekä keskusteltaisiin niistä, mikäli uusia näkökulmia nousee esiin. Tämä palaveri päätettiin järjestää työvuorolistan viimeisenä torstaina. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että tästä lähtien jokaisena torstaina meillä tulisi olemaan joko jommankumman tiimin oma palaveri tai sitten molempien tiimien yhteinen palaveri. Otimme siis tavallaan käyttöön meille tuodussa mallissa olleen tiimien yhteisen palaverin, jonka olimme aluksi jättäneet pois.

Jokainen sitoutui myös lukemaan toisen tiimin muistiot, sekä jättämään omalle tiimilleen terveiset käsiteltävistä asioista, mikäli ei itse pääse osallistumaan palaveriin. Uusimmat palaverimuistiot päätimme sijoittaa pienempään muovitaskukansioon, jota säilytettäisiin kahvipöydällä. Siitä jokaisen olisi helppo ja nopea lukea uusimmat muistiot. Sitoutumisen osalta lupasimme omalta osaltamme huolehtia itsemme työvuoroon (autonominen työvuorosunnittelu) tiimipalaveripäivinä. Lisäksi sovimme, että toisen tiimin jäsenet osaltaan mahdollistavat työvuorosunnittelun niin, että kaikilla on mahdollisuus osallistua oman tiiminsä kokoontumiseen. Tämä tarkoitti käytännössä esimerkiksi yövuorojen sijoittelua.

Lopuksi kävimme vielä läpi tiimin tehtävälistan, mutta siihen emme kokeneet tarpeelliseksi tehdä muutoksia.

7.5 Muokatun mallin testaus, ja uudelleen arviointi

Sovelletun tulevaisuuden muistelu –menetelmän avulla tehdyn työskentelyn jälkeen muokattua mallia testattiin taas muutama kuukausi, ja kerättiin havaintoja uusien toimintatapojen merkityksellisyydestä ja hyödyllisyydestä.

Testauksen jälkeen, jälleen osana työpaikkapalaveria, mallia arvioitiin uudelleen. Tällä kertaa arviointia tehtiin avoimen keskustelun avulla sekä tuomalla käytäväkeskusteluista nousseita asioita esiin. Malliin aiemmin tehdyistä muutoksista huolimatta, ongelmat sitoutumisen haasteissa sekä tiedonkulussa näkyivät henkilökunnan kokemuksen mukaan edelleen.

Arvioinnin perusteella, ja yhteisen aivoriihen jälkeen, emme kuitenkaan löytäneet enää konkreettisia mahdollisuuksia muuttaa mallia siten, että epäkohtia oltaisiin saatu rakenteellisilla muutoksilla aidosti parannettua. Palaverin lopputulos oli se, että päätimme jatkaa eteenpäin muuttamatta mallia tässä kohtaa. Jokaisen omaa vastuuta sitoutumisessa muistutettiin, sekä palautettiin mieleen tiimityöskentelyn mukanaan tuomia positiivisia vaikutuksia.

Oma osuuteni kehittämisen organisoijana päättyi tähän arviointiin.

8 TULOKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli soveltaa valmiista tiimityön mallista sellainen, joka palvelisi meidän yksikköämme parhaalla mahdollisella tavalla. Työn tuloksena syntynyt malli ja sen eroavaisuudet ulkoapäin tulleeseen malliin on kuvattu seuraavassa alaluvussa. Tulosta peilataan käytännön havainnointiin sekä työyhteisön kokemukseen mallin toimivuudesta. Mallia tarkastellaan ensisijaisesti niiden epäkohtien kautta, johon tiimityöllä haettiin muutosta, ja jotka on kuvattu tavoitteen yhteydessä.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin osittain. Saimme sovellettua mallia ja onnistuimme tekemään siitä joiltain osin yksikköä paremmin palvelevan. Yksikön yleisen ja yhteisen mielipiteen mukaan, kukaan työyhteisössä ei haluaisi palata takaisin omahoitaja-ohjaaja –parityöskentelyyn. Kaikki ovat kokeneet, että epäkohtiin on tullut parannusta, toisiin enemmän, toisiin vähemmän. Tiimityöhön siirtyminen koettiin siis hyväksi, siitäkin huolimatta, että epäkohtia löytyi edelleen ja kehittämistyön on jatkuttava.

Saavuttamatta tavoite jäi siltä osin, että käytännön resurssit ja järjestelyt eivät antaneet mahdollisuutta soveltaa mallista parhaalla mahdollisella tavalla toimivaa. Edempänä on eritelty tarkemmin kehittämisen tuloksena saadun sovelletun tiimityömallin onnistuneet kohdat sekä sen kompastuskivet.

Opinnäytetyön yhtenä tuloksena voidaan nähdä myös yhteinen oppimisen kokemus siitä, miksi tiimityön käyttäminen kuvatuunlaisena ei täysin soveltunut kohdeyksikköön. Toimintatutkimusta hyödyntämällä yksikössä opittiin tiimityömallin käyttöön ottamista tukevia sekä sitä estäviä asioita.

8.1 Sovellettu tiimityön malli

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja muokata ulkoapäin annetusta tiimityön mallista sellainen, mikä palvelisi oman yksikkömme tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoitus oli, että saisimme muokattua tiimityön mallista sellaisen, joka mahdollistaisi moniammatillisen työskentelyn, toisi aikaa asioiden yhteiselle pohtimiselle, auttaisi työyhteisöä hahmottamaan asiakkaiden kokonaistilanteet paremmin, selkiyttäisi henkilökunnan keskinäistä työnjakoa asiakkaisiin liittyen, sekä tehostaisi ja parantaisi tiedonkulkua niin arjessa kuin asiakkaiden kokonaistilanteisakin.

Yksikköön tuotu tiimityön malli (kuvattu luvussa 5.2) ei matkan aikana muuttunut moniltakaan osin. Havaittuihin epäkohtiin ja yksikössä toimimattomiin tai välttävästi toimiviin toimintamalleihin ei käytännön syistä pystytty tekemään muutoksia. Joitain

kohtia päädyttiin alussa karsimaan mallista, mutta matkan varrella niitä palautettiin ikään kuin takaisin.

Alkuperäisenkin mallin mukaan yksikön henkilökunta jaettiin kahteen tiimiin, joista kumpikin kokoontui kolmen viikon välein, tietyinä päivinä jokaisella kolmen viikon jakson käsittävällä työvuorolistalla. Alkuperäisessä mallissa koko työyhteisö käsitteli molempien tiimien tekemät linjaukset kolmen viikon välein pidettävässä työpaikkapalaverissa. Meidän yksikössä työpaikkapalaverit pidetään harvemmin, joten tätä kohtaa mallista muutettiin jo heti alusta alkaen. Alkuun emme siis pitäneet mitään tiimien yhteistä ajatusten vaihtoon ja tiedon jakoon tarkoitettua kokoontumista. Ensimmäisessä arvioinnissa kuitenkin oli selvää, että tiedonkulussa oli suuria puutteita. Päätimme silloin lisätä kolmen viikon jaksotukseen yhden yhteisen, molempien tiimien yhteisen kokoontumisen tätä tarkoitusta varten. Meidän sovellettu tiimityön mallimme sisälsi siis ensin molempien tiimien omat kokoontumiset omilla viikoillaan sekä niiden jälkeen ”kolmannella viikolla” pidettävän yhteisen kokoontumisen. Kokoontumisten jaksotus toimi silti kuten alkuperäisessäkin tiimityön mallissa. Kolmen viikon työvuorolistan ensimmäisellä ja toisella viikolla kokoontuivat tiimit erikseen, ja viimeisellä viikolla kokoonnuttiin kaikki yhdessä.

Alkuperäisessä tiimityön mallissa tiimillä ei ollut nimettyä tiiminvetäjää, joka olisi vastuussa tiimin toiminnasta. Heidän mallissaan tiimit kokoontuivat ja keskustelu lähti soljumaan luontevasti ilman suurempaa valmistelua tai etukäteispohdintaa. Meidän yksikössä otettiin kuitenkin jo heti alussa käyttöön sovellus esimiehen määräyksen mukaisesti. Meidän yksikössämme tiimistä ja sen työskentelystä vastasi ohjaaja. Ohjaajan tehtävä oli valmistella kokoontumiset ja varmistaa, että myös muistio tulee kirjoitettua. Tämä jo alussa tehty sovellus säilyi tiimityön mallissamme kehittämistyön jälkeenkin.

Niin ikään jo heti alussa sovelsimme käytännön syistä mallissa ollutta kokoontumisten järjestämispaikkaan liittyvää kohtaa. Saamassamme mallissa tiimien kokoontumiset järjestettiin kokonaan yksikön ulkopuolella, mikä takasi mahdollisuuden keskeytyksettömän kokoontumisen pitämiseen sekä toi kokoontumiselle selkeän alun ja lopun. Meidän yksikössämme tämä koettiin käytännön järjestelyiden vuoksi mahdolltomaksi, joten sovelsimme kokoontumiset pidettäväksi yksikössä.

Muilta osin tiimityön perusrunko säilyi muuttumattomana koko kehittämisprosessin ajan.

8.2 Tiimityö kehittämisen jälkeen

Kehittämisen seurauksena tiimityö kehittyi yksikössä tarkoittamaan moniammatillista vuoropuhelua tiimipalaverissa, vastuunjakoa arjessa, sekä selvempää työnjakoa eri ammattiryhmien välillä. Pitkälti tämä kaikki kietoutui tiimipalaverien yhteiselle keskustelulle suoman ajan ympärille.

Tiimin kirjallisuudessa esiintyviin määritelmiin yllettiin kehittämisen aikana. Vakkurin (1997) määritelmässä tärkeitä osia ovat tiimin itsenäinen toiminta, työskentelyn tulosten seuranta sekä työskentelyn tavoitteellisuus. Näihin päästiin, sillä yksikössä saatiin tiimityötä toteuttaa vapaasti tiimien luomalla tavalla. Esimiestaso ei määritellyt sitä, miten tiimit työskentelevät. Lisäksi tiimien kokoontumisissa käytiin aina läpi sitä, miten edellisen tapaamisen päätökset tai linjaukset ovat käytännössä toimineet ja vaativatko ne esimerkiksi jotakin muutosta.

Myös määritelmien (esim. Kazenbach ja Smith, 1998) mukaiset vastuullisuus ja eteenpäin suuntautuva kehittämisnäkökulma olivat vahvasti läsnä yksikön työskentelymallissa. Tiimipalaverissa käydyt keskustelut pohjautuivat aina siihen näkökulmaan ja pohdintaan, miten asiat saataisiin toimimaan tulevaisuudessa vielä paremmin ja paremmiksi asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

8.3 Toimivat tiimityön ratkaisut

8.3.1 Konkreettisen ajan lisääntyminen keskustelulle

Tiimityön mallin muokkaamisen myötä saimme sovittua konkreettisen ajankohdan asiakkaiden asioista keskusteluun. Aika pyrittiin käyttämään pelkästään tiimiä koskevista asioista keskusteluun. Tiimin kokoontuminen pyrittiin erottamaan arjen vuo-

ronvaihto-raportista ja keskittymään asiakkaiden asioihin syvällisemmin. Työvuorolistat pyrittiin sopimaan niin, että palaverit oli mahdollista toteuttaa sovitusti. Suunnittelussa huomioitiin myös se, että työvuorossa olisi aina myös toiseen tiimiin kuuluva työntekijä, jonka vastuulla olisi hoitaa arjen pyörittäminen tiimipalaverin ajan. Entiseen malliin verrattuna konkreettisen ajan ottaminen yhteiselle keskustelulle oli jo itsessään huima ja selkeä parannus.

8.3.2 Asiakkaiden kokonaistilanteiden hallinta

Asiakkaiden kokonaistilanteiden hallinta parantui tiimityöhön siirtymisen myötä. Kävimme jokaisessa palaverissa läpi nopeasti kaikki oman tiimimme asiakkaat ja heidän tilanteensa ja pysähdyimme keskustelemaan tarkemmin sillä hetkellä tärkeiksi ja ajankohtaisiksi luokitelluista asioista. Asiat kirjattiin ylös muistioon, josta toisen tiimin työntekijöiden oli mahdollista lukea käsitellyt ja päätetyt asiat. Näin molemmilla tiimeillä säilyi teoriassa hyvä kokonaiskuva kaikkien asioista, ja jokainen työntekijä pystyi arjessa työskentelemään asiakkaan kanssa yhdessä sovituilla raameilla sekä hoitamaan arjessa esiin tulleita asioita.

8.3.3 Työnjako henkilökunnan kesken

Myös henkilökunnan työnjako kävi selkeämmäksi. Tämän mahdollisti se, että aina tiimin kokoontuessa pystyimme jakamaan tehtäviä ja hoidettavia asioita työntekijöiden kesken. Päällekkäistä asioiden hoitoa ei enää juurikaan ollut, sillä kaikille oli selvää kuka hoitaa mitäkin. Lisäksi ne kirjoitettiin muistioon ylös, joten toisenkin tiimin työntekijät tiesivät minkä homman tekeminen on kenenkin vastuulla.

8.3.4 Ammattiryhmien roolijako

Roolijaon selkeytyminen voidaan myös nähdä tiimityön positiivisena vaikutuksena. Tiimityö ja sen mukanaan tuoma lisääntynyt eri ammattiryhmien välinen vuoropuhelu selkeytti rooleja työskentelyssä. Esimerkiksi hoitajat saivat enemmän vastuuta ja vaikuttamisen kokemusta hoitotyöhön liittyen. Ohjaajat pääsivät tuomaan keskuste-

luun oman koulutuksensa mukaisen näkemyksen asiakkaan asioihin, ja sairaanhoitaja tuotti keskusteluun oman näkökulmansa. Monta kertaa asioista löytyi eriäviä näkökulmia, joista keskusteltiin välillä kiivaastikin. Kuitenkin tämä koettiin pelkästään hyvänä asiana, ja työtä sekä omaa ammattitaitoa rikastuttavana seikkana. Monien eri näkökulmien pohjalta löytyi aina kaikkia tyydyttävä kompromissi.

8.4 Tiimityön epäkohdat

8.4.1 Sitoutumattomuus tiimityöhön

Lähes alusta asti merkittäväksi ongelmaksi nousseet sitoutumattomuus ja kolmivuorotyön siihen tuomat haasteet näkyivät koko prosessin ajan. Yksittäistä poikkeusta lukuun ottamatta, tiimit eivät kertaakaan prosessin aikana kokoontuneet sillä kokoonpanolla, millaiseksi ne oli määritelty. Tiimin määritellystä vahvuudesta puuttui aina vähintään yksi henkilö ja vastaavasti tiimeissä ”vieraili” toisen tiimin edustajia.

Henkilökunnan keskuudessa koettiin hyvänä ja oikeana, että mikäli on mahdollista voi toisen tiiminkin edustajat olla palaverissa mukaan. Tämä kuitenkin aiheutti sen, että aitoa tiimityöksi määriteltyä työskentelyä ei päässyt syntymään. Tiimin kehitysvaiheet (Tuckman 1965; Salminen 2013) jäivät käymättä läpi, koska tiimien kokoonpano vaihteli jokaisella tapaamiskerralla. Keskusteluihin ei tullut tietynlaista jatkumoa, kun keskustelijat vaihtuivat jokaisella kerralla. Jouduimme joka kerta aloittamaan ikään kuin alusta, emmekä voineet jatkaa siitä, mihin vaikka edellisellä kerralla oli jonkun asiakkaan jossain asiassa jääty. Tämä vei kokoontumisissa turhaa aikaa ja vähensi työskentelyn systemaattisuutta.

Sitoutumattomuuteen osasyynä lienee ollut muutosjohtamisen puute. Henkilökuntaa ei valmisteltu tulevaan muutokseen mitenkään, eikä sen alkumetreillä käsitelty muutoksesta johtuvia tunteita tai siitä nousseita ajatuksia. Yksikössä vallitsi jonkin asteinen muutosvastarinta, joka vaikutti suoraan tiimityöhön sitoutumiseen. Siirtymävaihe olisi vaatinut enemmän tukea esimiestasolta ja avointa keskustelua koko työyhteisön kesken. Näiden asioiden laadukkaampi toteuttaminen olisi todennäköisesti vaikuttanut alun sitoutumiseen positiivisesti.

8.4.2 Tiedonkulun ongelmat

Lähes heti tiimityön alun jälkeen totesimme, että tiedonkulussa tiimien välillä on ongelmia. Tieto ei kulkenut kunnolla ja näin tiimin tekemät päätökset jäivät osalta työyhteisöä saavuttamatta.

Tarkoitus oli alusta asti, että tiimien tekemiä päätöksiä ja linjauksia käydään läpi myös päivittäisillä vuoronvaihtoraporteilla. Tämä siksi, että alussa lähdimme liikkeelle ilman tiimien yhteistä kokoontumista. Aika nopeasti kävi kuitenkin selväksi, että raporteilla puhuminen ei riitä. Se ei tuonut asioista hyvää kokonaiskuvaa, ja lisäksi aina oli joku, joka ei kuitenkaan sattunut olemaan paikalla eikä näin ollen kuullut asioista.

Jo ensimmäisessä tiimityön tarkastelussa pysähdyimme miettimään ratkaisua tiedonkulun ongelmaan. Tuolloin päädyimme lisäämään yhteisen, molempien tiimien kokoontumisen, sekä siirtämään tiimipalavereista tehdyt muistiot helpommin saataville. Kaikki myös omalta osaltaan lupasivat lukea toisen tiimin muistiot niiden valmistuttua. Valmistumisesta ilmoitettiin vielä erikseen henkilökunnan viestivihossa, jota kaikki lukevat.

Tehdyistä linjauksista ja toimenpiteistä huolimatta, tiedonkulun ongelmat koettiin olevan merkittäviä, ja ensimmäiseen arviointiin verrattuna muuttumattomia, vielä toisessakin arvioinnissa. Tiimien yhteiset palaverit eivät käytännön syistä olleet juurikaan toteutuneet, eivätkä näin ollen palvelleet tarkoitustaan. Emme lopultakaan löytäneet tiedon parempaan kulkuun tämän parempaa ratkaisua kehittämistyötä koskevalla ajanjaksolla. Kehittäminen ja ratkaisujen etsiminen tältä osin siis jatkui yksikössä edelleen.

8.4.3 Ongelmat tiimien teoreettisissa kehitysvaiheissa sekä rooli- jaossa

Tiimien kokoonpanojen vaihtuessa tiuhaan, ei teoriassa esitettyjä tiimin muodostumisvaiheita päästy käymään läpi. Tuckmanin (1965) ja Salmisen (2013) määrittelemiä tiimin kehitysvaiheita ei ollut havaittavissa. Perustamisvaiheeseen liittyvien

käyttäytymismallien ja roolijakojen hakeminen jäi ikään kuin välistä, sillä tiimin jäsenet olivat toisilleen entuudestaan tuttuja ja roolijako tuli ammattiryhmien kautta itsestään. Esimiehen määräämänä tiimiä johti siihen kuuluva ohjaaja, sairaanhoitajan vastuualuetta oli luonnollisesti terveydenhuoltoon liittyvät asiat ja lähihoitajat toivat tiimiin oman panoksensa ja havaintonsa käytännön työstä. Tiimin tehtävät määriteltiin, tai annettiin valmiiksi määriteltynä. Vaiheeseen liittyvää epävarmuutta, sekä suhtautumisen hakemista tiimin tarkoitukseen, sen sijaan oli näkyvissä.

Myrskyvaiheessa hyvin kehittyvän tiimin jäsenten pitäisi sekasorrosta ja ristiriidoista huolimatta sitoutua tiimiin koko ajan enemmän. Yksikössä kävi lähes päinvastoin. Sitoutuminen väheni huomattavasti ja jo valmiiksi pienet tiimit joutuivat kokoontumaan vajaalla miehityksellä, mikä vaikutti suoraan työskentelymuodon hyödyllisyyteen. Yksikössä oltiin lipsumassa takaisin siihen, mistä pyrittiin pääsemään eroon – kahden tai kolmen työntekijän tekemiin päätöksiin. Palavereita jäi jonkin verran myös väliin, koska joko ei ollut tarpeeksi osallistujia tai vaihtoehtoisesti tilanteet arjessa suhteessa työntekijöiden vähyyteen vaativat tiimiläistenkin osallistumista arjen työhön.

Ehkä myrskyvaiheen epäonnistumisesta johtuen, tiimit eivät päässeet kehittymään kehittämistyön aikana loppuihin vaiheisiin. Tiimin parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen ei tämän prosessin aikana ylletty. Tiimeille ei kehittämistyön aikana tullut mahdollisuutta kehittyä ”oppikirjan mukaan”.

Tiimityön teoriassa puhuttava roolijako (Salminen 2017) oli osittain hyvin selvä ja osittain se jäi puuttumaan kokonaan. Ammatilliset roolit tulivat tiimeihin luonnostaan koulutustaustasta riippuen, mutta sen sijaan niin kutsutut tiimiroolit eivät päässeet muodostumaan. Pieni työyhteisö, heikko sitoutuminen kokoontumisiin sekä vuorotyön mukanaan tuomat haasteet aiheuttivat sen, että kokoontumisissa kokoonpano oli lähes jokaisella kerralla eri ja näin ollen roolit jäivät rakentumatta.

8.4.4 Tiimityöhön soveltuvan tilan puute

Ulkoiset häiriötekijät muodostuivat toistuvasti ongelmaksi tiimien kokoontuessa. Yksikössä käytännössä ainoa mahdollinen paikka kokoontua oli toimisto tai sen yhteydessä oleva henkilökunnan taukotila. Kummastakin tilasta on ikkunat yksikön oleskelutiloihin ja lisäksi asukkaat käyvät ovella koputtamassa usein. Toimiston puolella on yksikön ainoa tietokone, jolla usein joku teki töitä samalla, kun tiimi yritti kokoontua. Myös puhelimen soiminen katkaisi keskittymistä asioihin.

Kokeilumielessä tehty tiimipalaverin siirtäminen sillä hetkellä tyhjillään olleeseen tilapäisasiakkaiden käytössä olevaan huoneeseen poisti nämä ulkoiset häiriötekijät oikeastaan kokonaan. Käytännössä kuitenkin tilapäispaikan käyttöprosentti on niin korkealla, että tämän ottaminen vakituiseksi käytännöksi ei mitenkään ollut mahdollista. Kyseisen huoneen kalustus ei myöskään osaltaan palvellut palaverien pitämistä hyvin, sillä palaveri jouduttiin aloittamaan kantamalla tilaan tarvittavat tuolit ja muut välineet. Tämä ylimääräinen työ taas söi sitä tiimillä käytössä ollutta vähäänkin aikaa turhaan.

Yksikön ulkopuolella ei palaveria olisi voitu järjestää siitä syystä, että esimiestason määräyksestä, ja yksikön asiakkaiden haasteellisuudesta johtuen, yksikössä ei saa suunnitellusti olla vain yhtä työntekijää paikalla päiväsaikaan. Henkilöstöresurssit taas eivät olisi riittäneet siihen, että palaveripäivään olisi suunniteltu väkeä niin paljon, että palaverin olisi voinut pitää yksikön ulkopuolella. Tässä on kohta, jonka mahdollistamalla esimies voisi tukea tiimityön onnistumista edelleen. Ratkaisu tähän voisi olla vaikkapa toisen samassa kaupungissa sijaitsevan saman organisaation yksikön kanssa tehtävä yhteistyö.

8.4.5 Tiimipalavereiden keskeytykset

Toinen ulkoisia häiriöitä aiheuttanut asia, fyysisen paikan lisäksi, olivat jatkuvat keskeytykset palaverin ajankohdasta johtuen. Palaverit järjestettiin vuoronvaihdon aikaan, sillä ainoastaan silloin oli edes teoriassa mahdollista saada kaikki tiimin jäsenet paikalle samaan aikaan. Vuorokauden ajallisesti tuo hetki ei kuitenkaan ollut paras,

sillä samoihin aikoihin järjestettiin myös normaali päivittäinen aamu- ja iltavuoron välinen raportti. Tämä sotki ja kietoutti raportin ja tiimipalaverin herkästi toisiinsa, vaikka niin ei ollut tarkoitus ja sitä pyrittiin välttämään. Kuitenkin aina ”tuli mieleen” myös arkeen liittyviä asioita, jotka eivät välttämättä koskettaneet tiimille asetettuja tehtäviä mitenkään.

Iltapäivän hetkeen osuu myös asukkaiden kahviaika, joka osaltaan vaati resurssia arjen työhön ja aiheutti tiimipalaverin keskeytymisen. Tämän epäkohdan ratkaisemiseksi mietinnässä oli esimerkiksi asukkaiden kahvin siirtämistä joko lounaan yhteyteen tai vaihtoehtoisesti palaverin jälkeen juotavaksi. Kuitenkin aiempi käytännön kokemus ruoka-aikojen satunnaisesta siirtämisestä oli osoittautunut toimimattomaksi ratkaisuksi autististen asukkaiden vuoksi, joten siitä ajatuksesta luovuttiin.

Myös tiimipalavereille valitsemamme torstai osoittautui viikonpäivänä huonoksi valinnaksi. Tiimipalaverin aikaan tuli usein ruokatilaus kaupasta, joka jälleen vaikutti palaverin pitämiseen. Ruokatilaus oli purettava ja tavarat laitettava paikoilleen heti, jotta kylmäsäilytystä vaativat tuotteet eivät pilaannu. Vaikka kyseinen tehtävä oli melko nopeasti suoritettu, keskeytti se kuitenkin ikävällä tavalla aiheeseen keskittyneen keskustelun koko tiimiltä. Pohdimme arvioinneissa myös palaveripäivän vaihtoa, mutta korvaavaa päivää oli yllättävän hankala löytää, sillä jokaisessa viikonpäivässä oli omat samankaltaiset haasteensa.

8.4.6 Työyhteisön pieni koko

Työyhteisön pieni koko aiheutti selvän haasteen tiimityön toteuttamisessa. Vakituudesta henkilökunnasta koottuna tiimit jäivät niin pieniksi, että pitkäaikaisia sijaisia oli pakko nimetä mukaan tiimeihin. Tästä huolimatta oli useita kokoontumisia, joihin saattoi osallistua kaksi työntekijää, ja tällöin ei voida enää edes puhua tiimityöstä. Tiimien kokoontumisia jäi useita väliin, koska väkeä ei yksinkertaisesti riittänyt tiimipalaverin pitämiseen.

Välillä osallistujien vähyyden ongelmaksi määrittyi selkeä resurssipula, joka tarkoitti sitä, että työvuorolistat jouduttiin suunnittelemaan minimimiehitysellä. Tämä tieteen-

kin johti siihen, että tiimipalaveripäiviin ei yksinkertaisesti ”riittänyt” kaikkia tiimiin kuuluvia. Tätä yritettiin osaltaan ratkaista sillä, että esimiehen luvalla vapaapäivältä sai osallistua palaveriin, ja merkitä sitten tunnit ylös. Tätä ei käytännössä tainnut kuitenkaan toteuttaa yksikään työntekijä.

Pienen työyhteisön ja sitä kautta pienten tiimien kokoontumisten hankaluuksiin vaikuttivat myös useamman kerran päällekkäin sattunut jokin muu palaveri tai koulutus, joiden siirtäminen tiimipalaverin vuoksi ei käytännössä ollut mahdollista tai perusteltua.

Matkan varrella pohdittiin useasti sitäkin, voisiko tiimejä olla vain yksi. Käytännössä tämä todettiin kuitenkin mahdottomaksi, koska tässä tapauksessa tiimi paisuisi liian isoksi ja menisi entistä mahdottomammaksi saada kaikki paikalle kokoontumisiin. Tämä toki tiedostettiin, mutta henkilökunnassa aiheutti suurta turhautumista juuri se, että tiimit kokoontuivat vajaina. Ratkaisua yritettiin löytää monin keinoin, mutta se jäi lopultakin löytymättä. Tiimit jatkoivat kokoontumista satunnaisilla osallistujilla ja vaihtuvilla kokoonpanoilla.

8.4.7 Moniammatillisuuden hyödyntäminen

Moniammatillisen työskentelyn lisääntyminen jäi aika vähäiseksi, johtuen siitä, että sovitusta palaveriajoista ei pystytty pitämään kiinni. Pidetyistä palaverikerroista ainostaan muutama onnistuttiin pitämään niin, että paikalla olisi ollut jokaisen ammattiryhmän edustaja. Tarkoitus kuitenkin oli, että jokaisessa tapaamisessa olisi jokin kolmesta ammattiryhmästä edustettuna.

Moniammatillisen työskentelyn onnistumiseen vaikuttaa persoonalliset erot ja yhteistyön historia. Yksikön työntekijät olivat toisilleen entuudestaan tuttuja ja ammattiryhmiä on suhteellisen vähän, vain kolme. Persoonallisten erojen ja vuorovaikutustaitojen eroista johtuen ei yhteentörmäyksiltäkään välttytty. Ammattiryhmien näkemyserot kolahtelivat vastakkain ja kompromisseja tehtiin. Aiemmin totuttu malli omahoitaja-parina työskentelystä käsitti korkeintaan kahden eri ammattiryhmän välistä vuoropuhelua. Tiimityön myötä yksikössä jouduttiin opettelemaan erilaista mo-

niammatillista vuoropuhelua ja omien näkemysten tarkempaa perustelua. Työyhteisössä koettiin tämän osa-alueen kehittyneen kun tiimityötä oltiin toteutettu jonkin aikaa. Asioita opittiin pohtimaan eri näkökulmista ja omaakin näkemystä kyseenalaistamaan.

Teoriaosuudessa esiin nostettu Kekonin ym. (2019) pohdinta siitä milloin oikeastaan voidaan puhua moniammatillisesta työstä, sopii nostettavaksi pohdintaan myös raportin tässä vaiheessa. Kekonin ym. (2019) mukaan aito moniammatillinen työskentely määrittyy vasta kokoontumisten sisällön, eli käydyn vuorovaikutuksen perusteella. Koska kehittämistyötä koskevassa yksikössä tiimien kokoontumisten kokoonpanojen vaihtelu oli niin suurta, eivät tiimit päässeet kehittymään tiimeinä. Tämän seurauksena syntynyt vuorovaikutus oli väkisin jossain määrin vaihtelevaa ja pinnallista. Pohdittavaksi jää, yllettiinkö yksikössä oikeastaan ollenkaan aitoon moniammatilliseen työskentelyyn vai luotiinko siellä vain raamit sille?

8.4.8 Asiakkaiden osallistamisen mahdottomuus

Tiimityöhön lähdetessä ja tiimityön mallia määriteltäessä, yksikössä korostettiin asiakkaan osallisuutta ja osallistamista omia asioita koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Asiakkaiden konkreettinen osallistaminen kokoontumisiin olisi käytännössä kuitenkin ollut mahdotonta.

Asiakkaat olivat suurimmalta osin töissä silloin kun palavereja pidettiin. Lisäksi kokoontumiselle varattu tunnin aikaraja ei olisi riittänyt siihen, että asiakkaita olisi otettu mukaan. Myöskään palaverin pitopaikka, henkilökunnan taukotila/toimisto, ei ole sellaista aluetta, johon asiakkaita voisi päästää.

Sen sijaan kokoontumisissa pidimme mielessämme sen, että asiakkaista puhuttiin kunnioittavaan sävyyn, eikä mitään päätöksiä tehty heidän puolestaan. Erilaisia vaihtoehtoja punnittiin ja puntaroitiin, jonka jälkeen ne tarvittaessa esitettiin ja hyväksyttiin asiakkaalla itsellään. Palaverit keskittyivätkin enemmän toiminnanohjauksellisiin asioihin ja erilaisten asiakkaan asioita koskevien vaihtoehtojen punnitsemiseen ja pohtimiseen.

8.5 Yhteenveto

Tiimityöhön siirtyminen ja yksikköön sopivan mallin luominen toi yksikköön paljon hyvää. Kehittämistyön jälkeen työyhteisö oli yhtä mieltä siitä, että paluuta vanhaan toimintamalliin ei tarvitse edes harkita. Kuitenkin edelleen, aiemmin luetelluista käytännön ongelmista johtuen, kehittämistyön yksikössä jatkuttava edelleen. Vain systemaattista kehittämistyötä jatkamalla voidaan varmistaa, että tiimityö saadaan tulevaisuudessa toimimaan ja tuottamaan hyvää parhaalla mahdollisella tavalla.

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli saada aikaan työskentelytavan muutos kehitysvammaisten asumisyksikössä, ja juurruttaa uusi toimintamalli osaksi arjen työskentelyä. Tavoitteena oli soveltaa ulkopuolelta tuotu tiimityön malli vastaamaan kohdeyksikön tarpeita. Opinnäytetyöni kietoutuminen tiimityön ympärille oli selvää opintojeni alusta asti, sillä kohdeyksikkö, jossa myös itse työskentelen, oli siirtymässä esimiehen päätöksellä tiimityöhön. Tämänkaltaiselle kehittämistyölle oli siis tarvetta. Näkökulma opinnäytetyölle tarkentui matkan varrella vastaamaan sitä, mitä se nyt valmistuessaan on. Prosessin läpikäyminen opetti paljon muutoksessa elävästä työyhteisöstä ja sen tarpeista. Uskon siitä opista olevan hyötyä myöhemmin tätä uutta koulutustani (sosionomi YAMK) vastaavissa työtehtävissä.

Kehittämistyön tulokset kumpuavat kohdeyksikön arjesta ja kehittämisessä mukana olleen koko työyhteisön kokemuksista ja havainnoista, yhdessä käydyistä keskusteluista ja matkan varrella tehdyistä linjauksista. Koko käytännön kehittämisprosessi kesti lähes vuoden. Näistä näkökulmista katsottuna, tuloksia voidaan pitää luotettavina, joskaan ei yleistettävänä.

Opinnäytetyö oli kohdennettu tiettyyn yksikköön, jonka vuoksi sillä ei edes tavoiteltu yleistettävää tai muualle suoraan siirrettävissä olevaa tiimityön mallia. Tästä huolimatta, kehittämisprosessin aikana nousi tiimityöstä esiin useita asioita, joiden hyödyntäminen muissakin samankaltaisissa yksiköissä on mahdollista. Ehkä meidän yk-

sikössämme hyväksi havaittujen toimintamallien ja vastaavasti ongelmakohtien läpikäyminen ennakoiden, ja omaan toimintaan soveltaen, voi auttaa jotain muuta yksikköä ottamaan tiimityön käyttöön sujuvammin ja jo valmiiksi tietyt ongelmat välttämällä. Meidän läpikäymämme ongelmakohdat ja niihin etsityt ratkaisumallit voivat antaa suuntaviivoja myös muille yksiköille.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin paljon asioita, jotka vaikuttavat tiimityöhön siirtymisen ja sen toteuttamisen onnistumiseen. Itselle suurimpana yksittäisenä asiana näytettiin muutosjohtamisen tarpeellisuus ja tärkeys. Etenkin kehittämisprosessin alussa olisi mielestäni tarvittu huomattavasti vahvempaa muutosjohtamista, joka olisi valmistellut työyhteisön tulossa olevaan muutokseen, ja sitä kautta ehkä lieventänyt muutosvastarintaa ja lisännyt motivaatiota kehittämiselle.

Luontevana jatkona tälle kehittämistyölle voisi lähteä edelleen kehittämään tässä työssä ja meidän yksikössämme esiin nousseita kahta selvintä tiimityön ongelmakohtaa; sitoutumista ja tiedonkulkua. Näihin kahteen epäkohtaan ratkaisun löytäminen veisi työyhteisöä yhä laadukkaamman tiimityön toteuttamista kohti. Toisena mielenkiintoisena tutkimuskohteena näkisin muutosjohtamisen tärkeyden/vaikutuksen tutkimisen uuteen työskentelymuotoon siirryttäessä.

Tämän prosessin aikana emme ehkä työyhteisönä päässeet täydelliseen tulokseen, koska emme pystyneet soveltamaan tiimityön mallista sellaista, joka olisi parhaalla mahdollisella tavalla palvellut meidän yksikköämme. Sen sijaan opimme, ja löysimme, ne tärkeimmät epäkohdat, jotka meitä edelleen tiimityön osalta jarruttavat. Tämän oppimisen kokemuksen ajattelen olevan merkityksellinen tulos, ja hyvä lähtökohta tiimityön kehittämiselle edelleen. Kehittämisen on jatkuttava, mutta nyt kaikki ovat siihen sitoutuneita ja tekevät sitä yhdessä.

LÄHTEET

Arnkil, T.E. 2014. Nehän kuunteli meitä! :dialogeja monissa suhteissa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki

Bronstein, L.R., 2003. Model for interdisciplinary collaboration. *Social Work* 3, 297-305. Viitattu 5.10.2019.

<http://psychrights.org/research/digest/CriticalThinkRxCites/bronstein.pdf>

Eriksson, E., Arnkil, T.E. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakes, työpapereita 29/2006. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki. Viitattu 29.1.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77346/T29-2006-VERKKO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heikkinen, Hannu L. T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaa- vat. Teoksessa R.Valli & J Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus, 204-219.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto sosiaalitieteiden laitos. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Katzenbach, John R & Smith, Douglas K 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A Pehkonen (toim.) Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.

Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T.E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 29.1.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimystä. Tampere. Vastapaino.

Lehtonen, Timo 2018. Ei enää koskaan yksin. Teen ja opin tiimissä. Vaajakoski. Couching Village.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena – Vastaamisen, valan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja Kuopion yliopisto sosiaalitieteiden laitos. Viitattu 15.1.2020.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-933-1/urn_isbn_951-781-933-1.pdf

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2009. Hyvä Ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yrityskirjat.

Salminen Jari 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki. J-Impact.

Salminen Jari 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki. J-Impact

Sandström, S., Keiski-Turunen A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Ammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut issn 1798-2022.
<http://www.oamk.fi/epooki/2018/moniammatillinen-yhteistyö-sosiaali-ja-terveysalan-ammattilaisten-kuvaamana/>

Seikkula, J. 1994. Sosiaaliset verkostot – Ammattiauttajan voimavara kriiseissä. Helsinki. Kirjayhtymä.

Tuckman, Bruce W. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin vol. 63, no 6, 384-399.

Vakkuri, A. 1997. Tiimityö – käytännön opas. Helsinki. Inforviestintä.

